Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9270496
Centre d'intérêt : 170

Dubé, Gilles.

Les services rendus par les cégeps aux entreprises et autres organisations en 1990-1991 / étude effectuée par la firme Méthodus ; [recherche et rédaction, Gilles Dubé] -- [Québec] : Direction générale de l'enseignement collégial, c1992.
x, 139 p. ; 28 cm.

Code : 1513-0187, 92-0027. Notes (part. bibliogr.) au bas des p.

ISBN 2-550-26218-2

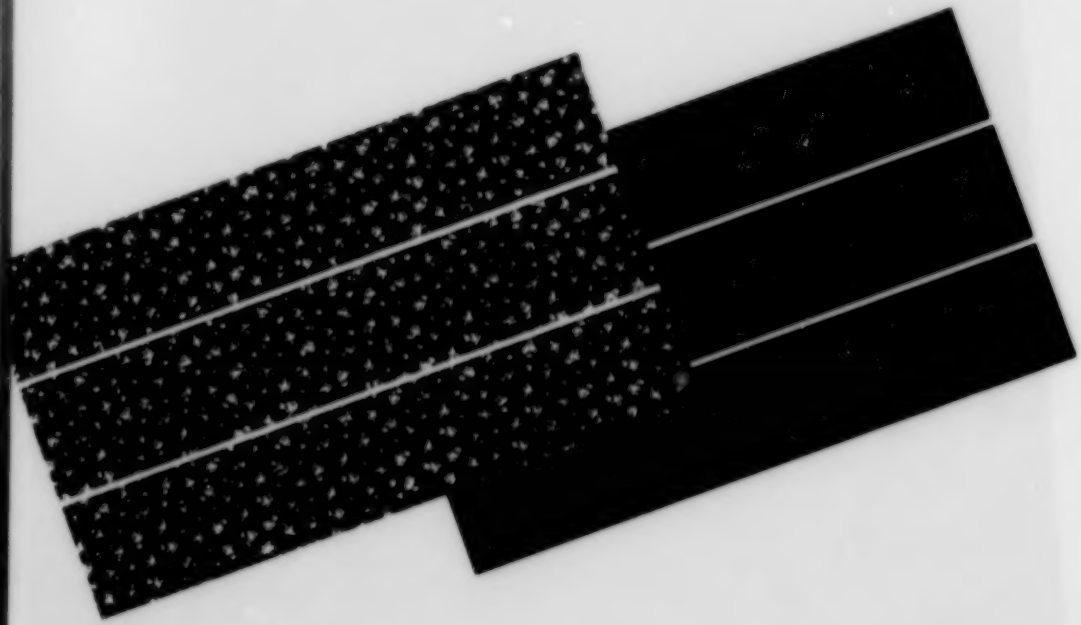
Vedette(s)-secondaire(s) : Méthodus (Firme) • Québec (Province). Direction générale de l'enseignement collégial

Descripteur(s) : Relations collège-entreprise • Formation sur mesure • Centre spécialisé • Clientèle • Ressources • Ressources humaines • Marketing • Financement • Statistiques • Collégial (Ordre d'enseignement)

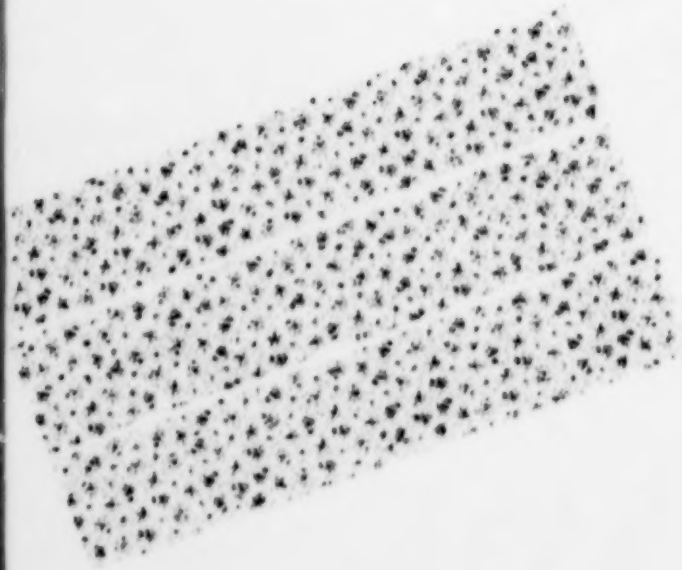
Cette étude a pour but de dresser le portrait quantitatif et qualitatif des services aux entreprises et autres organisations rendus par les cégeps en 1990-1991. Elle se divise en douze chapitres. Le premier présente les faits saillants de l'étude. Le deuxième porte sur l'origine et le développement des services aux entreprises dans le réseau collégial. Le chapitre suivant concerne les services rendus aux entreprises par le réseau. L'organisation et le fonctionnement des cégeps en matière de services aux entreprises est l'objet du quatrième chapitre. Ensuite, la situation des associations et des partenariats créés par les cégeps est commentée et analysée. Les moyens de promotion utilisés par les cégeps sont décrits dans le sixième chapitre. En septième lieu, le marché des services aux entreprises est décrit. Les clientèles des cégeps font l'objet du chapitre suivant. Les ressources humaines et matérielles des cégeps sont décrites ensuite. Le financement des services aux entreprises est commenté au chapitre dix. Au chapitre suivant, les retombées des cégeps à l'égard de la DGEC sont présentées. En dernier lieu, les enjeux et défis des cégeps pour les prochaines années sont décrits. A la fin du document, se trouvent la liste des documents de référence utilisés, une annexe méthodologique, la liste des unités du réseau collégial qui rendent des services aux entreprises, la liste des informateurs clés rencontrés et le canevas d'entrevue utilisé.

Type de document :

LES SERVICES RENDUS PAR LES CÉGEPS AUX ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS EN 1990-1991



LES SERVICES RENDUS PAR LES CÉGEPS AUX ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS EN 1990-1991



Cette étude
a été effectuée par
la firme Méthodus

Recherche et rédaction — Gilles Dubé, Firme Méthodus

Coordination de la recherche — Daniel Campeau, MESS
Francine Landry, MESS

© Gouvernement du Québec 1992

Dépôt légal : premier trimestre 1992
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-26218-2

AVANT-PROPOS

Dans le prolongement de leur mission d'enseignement professionnel, les cégeps du Québec ont développé depuis une décennie un ensemble de services à l'intention des entreprises et d'autres types d'organisations. Quant à elle, la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC) s'attardait à soutenir les cégeps en ce domaine.

Devant le développement rapide de ces services, la DGEC a jugé nécessaire en 1990-1991 d'analyser ce phénomène pour mieux définir et situer ses propres interventions en la matière.

À cette fin, elle faisait appel à un comité consultatif composé de représentants et représentantes du réseau collégial. La première tâche de ce comité a été de dresser un portrait de la situation. Deux principales études ont permis de remplir ce mandat.

La première étude, qui portait sur les besoins des entreprises en matière de services externes et qui a pour titre «Les services aux entreprises, les besoins du milieu», a été diffusée en octobre 1991.

Les résultats de la deuxième étude, qui avait pour but de dresser le portrait quantitatif et qualitatif des services aux entreprises et autres organisations rendus par les cégeps du Québec en 1990-1991, font l'objet du présent document. Cette étude, qui est publiée telle que l'auteur l'a présentée, n'engage pas la Direction générale de l'enseignement collégial qui a toutefois jugé utile d'en diffuser le contenu.

La collecte des données de cette étude a demandé une importante collaboration des quarante-six cégeps et d'une centaine d'informateurs et d'informatrices qui ont participé à l'enquête. Nous les en remercions en rappelant que les résultats de cette collaboration permettront de mieux définir l'avenir de ces services qui constituent une contribution indispensable des cégeps au développement socio-économique du Québec et de ses régions.

Louis Gendreau, directeur

Direction des programmes

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS III

TABLE DES MATIÈRES V

LISTE DES TABLEAUX VII

LISTE DES SIGLES UTILISÉS X

PRÉSENTATION 1

1 LES FAITS SAILLANTS

1.1 Les orientations générales et méthodologiques 5
1.2 L'origine et le développement des services aux entreprises 7
1.3 L'organisation et le fonctionnement des cégeps 9
1.4 Le chiffre d'affaires du réseau collégial public 13
1.5 Les services rendus aux entreprises et autres organisations 15
1.6 Le marché et les clientèles 19
1.7 Le personnel des cégeps 24
1.8 Les enjeux et les défis des prochaines années 26

2 L'ORIGINE ET LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

2.1 Des débuts modestes 31
2.2 La formation sur mesure, un élément déclencheur 32
2.3 Les centres spécialisés : mission et créneaux particuliers 34
2.4 Tous les cégeps sont maintenant actifs 35
2.5 Le chiffre d'affaires du réseau collégial public 36
2.6 La situation dans les régions 39
2.7 L'avenir des services aux entreprises 40

3 LES SERVICES RENDUS

3.1 La définition de l'offre de services 43
3.2 Une vaste gamme de services rendus 45
3.3 La formation, au centre de l'offre de services 48
3.4 Les créneaux 50
3.5 Une offre de services spécialisée ou généraliste? 52

4 L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT

4.1 Les entités du réseau collégial 57
4.2 Le degré d'engagement des entités 59
4.3 Quatre tendances organisationnelles 59
4.4 Des principes de fonctionnement 62
4.5 Des entraves majeures 63
4.6 La participation des départements 65
4.7 Les services aux entreprises et l'enseignement ordinaire 67

5 LES ASSOCIATIONS ET LES PARTENARIATS
5.1 La zone d'action des cégeps ... 71
5.2 La maturité du réseau collégial? ... 72
5.3 Des associations nombreuses et variées ... 72

6 LA PROMOTION DES SERVICES
6.1 Les moyens utilisés ... 79
6.2 Les prospectus ... 80
6.3 L'image projetée : une attention accrue ... 81
6.4 Des préjugés et une méconnaissance ... 82

7 LE MARCHÉ DES SERVICES AUX ENTREPRISES
7.1 Les composantes du marché ... 87
7.2 La part du marché ... 88
7.3 Les concurrents ... 89
7.4 Les forces et les faiblesses du réseau collégial ... 90

8 LES CLIENTÈLES
8.1 Les entreprises et autres organisations ... 93
8.2 Les individus ... 96

9 LES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES
9.1 Les ressources humaines, un élément clé ... 99
9.2 Une évaluation du personnel ... 99
9.3 Le travail et le profil des ressources humaines ... 101
9.4 Le recrutement, pas un problème réel ... 103
9.5 Les ressources matérielles ... 104

10 LE FINANCEMENT DES SERVICES AUX ENTREPRISES
10.1 La situation financière générale ... 107
10.2 Le financement public ... 107
10.3 Rentabilité et autofinancement, deux leitmotivs ... 109

11 LES ATTENTES À L'ÉGARD DE LA DGEC
11.1 Les éléments de satisfaction et d'insatisfaction ... 113
11.2 Clarifier la mission des cégeps ... 113
11.3 Promotion et visibilité du réseau ... 114
11.4 Favoriser une mise en commun des ressources et des expertises ... 115
11.5 Favoriser le perfectionnement du personnel ... 115
11.6 Adapter les conventions collectives ... 116

12 LES ENJEUX ET LES DÉFIS DES PROCHAINES ANNÉES

ANNEXES

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ... 123
INFORMATIONS MÉTHODOLOGIQUES ... 125
LISTE DES UNITÉS DES CÉGEPS ... 132
LISTE DES INFORMATRICES ET INFORMATEURS CLÉS ... 135
CANEVAS D'ENTREVUE ... 137

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Le taux de réponse à l'enquête par questionnaire selon les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991 6

Tableau 1.2 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon leurs types d'unités, 1990-1991 13

Tableau 1.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les régions, 1990-1991 14

Tableau 1.4 La gamme des services offerts par les cégeps, 1990-1991 16

Tableau 1.5 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services, 1990-1991 17

Tableau 1.6 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services et selon les types d'unités, 1990-1991 18

Tableau 1.7 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leur taille et leur statut et selon les types d'unités, 1990-1991 22

Tableau 1.8 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leurs secteurs d'activité économique et selon les types d'unités, 1990-1991 23

Tableau 1.9 Le nombre de stagiaires et d'entreprises qui ont reçu des services des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991 23

Tableau 1.10 Une évaluation du personnel des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le rythme de travail, 1990-1991 (en nombre de personnes) 25

Tableau 2.1 La répartition des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon l'année de leur première intervention, 1990-1991 31

Tableau 2.2 Les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991 36

Tableau 2.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types d'unités, 1990-1991 37

Tableau 2.4 La répartition des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le chiffre d'affaires, 1990-1991 38

Tableau 2.5 La répartition des cégeps selon leur chiffre d'affaires en matière de services aux entreprises, 1990-1991 39

Tableau 2.6 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les régions, 1990-1991 40

Tableau 3.1 Le pourcentage d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types de services, par ordre décroissant, 1990-1991 45

Tableau 3.2 La gamme des services aux entreprises offerts par les cégeps, 1990-1991 47

Tableau 3.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services, 1990-1991 48

Tableau 3.4 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services et selon les types d'unités, 1990-1991 50

Tableau 4.1 Les types unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991 57

Tableau 4.2 Les unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991 58

Tableau 4.3 La répartition des cégeps selon le nombre d'unités qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991 58

Tableau 4.4 La place qu'occupent les services aux entreprises dans les unités des cégeps qui rendent ces services selon les types d'unités, 1990-1991 59

Tableau 5.1 La zone d'action des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991 71

Tableau 5.2 La zone d'action des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types d'unités, 1990-1991 72

Tableau 6.1 Les moyens utilisés par les unités des cégeps pour faire la promotion des services aux entreprises, par ordre décroissant d'utilisation, 1990-1991 79

Tableau 7.1 Les organismes utilisés habituellement par les entreprises pour assurer le perfectionnement de leur personnel selon les régions, programme FME, 1988-1989 88

Tableau 8.1 Le nombre d'entreprises et d'organismes qui ont reçu des services des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991 93

Tableau 8.2 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leur taille et leur statut et selon les types d'unités, 1990-1991 94

Tableau 8.3 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leurs secteurs d'activité économique et selon les types d'unités, 1990-1991 95

Tableau 8.4 Le nombre de personnes qui ont reçu des services de formation des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991 96

Tableau 9.1 Une évaluation du personnel des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le rythme de travail, 1990-1991 100

Tableau 9.2 Une évaluation du personnel des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types d'unités, 1990-1991 101

Tableau A.1 Le nombre de questionnaires remplis et envoyés et le taux de réponse des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types, 1990-1991 127

Tableau A.2 Le nombre de questionnaires remplis et envoyés et le taux de réponse des types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991 128

Tableau A.3 Les unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991 129

LISTE DES SIGLES UTILISÉS

ACEACQ	Association des cadres de l'éducation des adultes des collèges du Québec
CFP	Commission de formation professionnelle
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
DGEC	Direction générale de l'enseignement collégial
FME	Formation sur mesure en établissement
FMPME	Formation sur mesure auprès des petites et moyennes entreprises
MESS	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
MICT	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie
MMSRFP	Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
PME	Petites et moyennes entreprises
PRP	Programme de recyclage et perfectionnement
RPMO	Recyclage et perfectionnement de la main-d'oeuvre
SEA	Service de l'éducation des adultes
SGDEA	Service de gestion et de développement de l'éducation des adultes

PRÉSENTATION

Ce document présente les résultats d'une étude sur les services aux entreprises et autres organisations rendus par les cégeps en 1990-1991. Cette étude a été réalisée pour le compte du Service de gestion et de développement de l'éducation des adultes (SGDEA) de la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS).

Cette étude comprend deux volets, soit une enquête par questionnaire à laquelle ont participé 66 des 95 unités du réseau collégial public qui rendent de tels services et une série d'entrevues individuelles et de groupe auprès d'une trentaine d'informateurs clés du réseau collégial. Les résultats de ces deux volets complémentaires sont présentés dans ce document. Pour compléter ces informations, les données de diverses études récentes portant principalement sur la formation sur mesure ont également été utilisées.

Ce document se divise en douze chapitres. Pour les lecteurs et lectrices intéressés à prendre rapidement connaissance des principaux résultats de l'étude, le premier chapitre présente les faits saillants de l'étude. Le deuxième chapitre porte sur l'origine et le développement des services aux entreprises dans le réseau collégial. Le chapitre suivant concerne les services rendus aux entreprises par le réseau. L'organisation et le fonctionnement des cégeps en matière de services aux entreprises est l'objet du quatrième chapitre. Ensuite, la situation des associations et des partenariats créés par les cégeps est commentée et analysée. Les moyens de promotion utilisés par les cégeps sont décrits dans le sixième chapitre. En septième lieu, le marché des services aux entreprises est décrit. Les clientèles des cégeps font l'objet du chapitre suivant. Les ressources humaines et matérielles des cégeps sont décrites ensuite. Le financement des services aux entreprises est commenté au chapitre dix. Au chapitre suivant, les attentes des cégeps à l'égard de la DGEC sont présentées. Et en dernier lieu, les enjeux et défis des cégeps pour les prochaines années sont décrits.

À la fin de ce document, se trouvent la liste des documents de référence utilisés, une annexe méthodologique, la liste des unités du réseau collégial qui rendent des services aux entreprises, la liste des informateurs clés que nous avons rencontrés et le canevas d'entrevue utilisé.

* * *

Aux fins de la présente enquête, les services aux entreprises désignent les services rendus par un cégep directement à une entreprise privée ou à une organisation publique et dont les coûts sont payés par l'entreprise ou par l'État dans le cadre d'un programme de subventions. Par conséquent, les services non rémunérés sont exclus de la présente enquête de même que les activités effectuées à l'extérieur du Québec.

Dans le cadre de cette enquête, les services aux entreprises comprennent le diagnostic des besoins, l'élaboration de programmes de formation, l'élaboration de matériel pédagogique, la formation avec sanction des études, la formation sur mesure en établissement (FME),

la formation sur mesure autofinancée, la reconnaissance des acquis, l'analyse de tâche, l'évaluation de compétences, l'élaboration de plan de développement des ressources humaines (PDRH), l'aide-conseil en formation, l'aide-conseil en gestion, l'aide technique, la recherche et le développement, le soutien au transfert technologique, l'incubation d'entreprises, le prêt et l'échange de personnel, le prêt et l'échange d'équipement.

• • •

Nous tenons à remercier les responsables des services aux entreprises dans les cégeps et les 34 informateurs ou informatrices qui ont bien voulu nous accorder leur temps précieux pour effectuer cette étude. Nous souhaitons avoir rendu le plus fidèlement possible leurs propos.

Chapitre 1

Les faits saillants

Pour les lectrices et les lecteurs intéressés à prendre rapidement connaissance des principaux résultats de l'étude, le premier chapitre présente les faits saillants de l'étude. Il aborde successivement les thèmes suivants : les orientations générales et méthodologiques de la recherche, l'origine et le développement des services aux entreprises, l'organisation et le fonctionnement des cégeps, le chiffre d'affaires du réseau collégial, les types de services rendus, le marché et les clientèles des cégeps, le personnel des cégeps ainsi que les enjeux et les défis des prochaines années.

1.1 LES ORIENTATIONS GÉNÉRALES ET MÉTHODOLOGIQUES

Les orientations générales de la recherche

La présente étude porte sur les services aux entreprises et autres organisations rendus par le réseau collégial public en 1990-1991. Elle a été réalisée par la firme Méthodus pour le compte du Service de gestion et de développement de l'éducation des adultes (SGDEA) de la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS).

Aux fins de la présente enquête, les services aux entreprises désignent les services rendus par un cégep directement à une entreprise privée ou à une organisation publique et dont les coûts sont payés par l'entreprise ou par l'État dans le cadre d'un programme de subventions. Par conséquent, les services non rémunérés sont exclus de la présente enquête de même que les activités effectuées à l'extérieur du Québec.

Dans le cadre de cette enquête, les services aux entreprises comprennent le diagnostic des besoins, l'élaboration de programmes de formation, l'élaboration de matériel pédagogique, la formation avec sanction des études, la formation sur mesure en établissement (FME), la formation sur mesure autofinancée, la reconnaissance des acquis, l'analyse de tâche, l'évaluation de compétences, l'élaboration de plan de développement des ressources humaines (PDRH), l'aide-conseil en formation, l'aide-conseil en gestion, l'aide technique, la recherche et le développement, le soutien au transfert technologique, l'incubation d'entreprises, le prêt et l'échange de personnel, le prêt et l'échange d'équipement.

L'enquête par questionnaire a porté sur le réseau collégial public. Les entités qui rendent des services aux entreprises et autres organisations sont l'unité de base de l'enquête. Quatre-vingt-quinze unités ont été identifiées à partir des informations disponibles au SGDEA et d'une validation auprès des directeurs généraux des cégeps. Ces unités se répartissent de la manière suivante : 47 Services d'éducation des adultes (SEA) ou centres de services, 22 autres unités affiliées aux SEA, 15 centres spécialisés et 11 autres unités.

Les aspects méthodologiques

Cette étude comprend deux volets, soit une enquête par questionnaire et une série d'entrevues individuelles et de groupe auprès d'une trentaine d'informateurs clés.

Sur les 95 unités du réseau collégial qui rendent des services aux entreprises, 66 ont rempli le questionnaire, pour un taux de réponse de 69,5 %.

Les *Services de l'éducation des adultes (SEA) et les centres de services aux entreprises* sont surreprésentés (83 %), alors que les *Autres unités des SEA* sont sous-représentées (41 %). Par contre, les unités qui relèvent de l'éducation des adultes regroupées en une seule catégorie ont un taux de réponse relativement similaire à l'ensemble, soit 72 % (tableau 1.1).

Tableau 1.1	Le taux de réponse à l'enquête par questionnaire selon les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991				
	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Unités participantes					
Nombre	39	9	10	8	66
%	59,0	13,6	15,2	12,1	100,0
Unités totales					
Nombre	47	22	15	11	95
%	49,5	23,2	15,8	11,6	100,0
Taux de réponse					
%	82,9	40,9	66,6	72,7	69,5

Du point de vue régional, les taux de réponse des quatre grandes régions du Québec (Montréal-Laval, Québec, périphéries et ressources) ne présentent pas d'écart significatif variant entre 65 % et 72 %.

Les données recueillies sont de qualité moyenne, plusieurs unités n'ayant pas été en mesure de fournir des données exactes, mais plutôt des ordres de grandeur. Cette qualité des données s'explique principalement par l'absence des données telles qu'elles avaient été demandées chez les répondants.

Les informatrices et informateurs clés

Dans le cadre de cette étude, nous avons rencontré 34 informatrices ou informateurs clés. Les personnes rencontrées se répartissent de la manière suivante selon les fonctions occupées : 9 conseillers ou conseillères en formation, 9 coordonnateurs ou coordonnatrices de l'éducation des adultes, 4 directeurs et un directeur adjoint de centre spécialisé, 4 directeurs généraux, 3 professionnels de la DGEC, 2 représentants régionaux de collèges, une directrice des services pédagogiques et une conseillère en recherche de la Fédération des cégeps.

Les entrevues ont été réalisées selon les modalités suivantes : 6 entrevues téléphoniques auprès d'autant de personnes; une entrevue de groupe auprès de 8 personnes; 15 entrevues en face à face auprès de 20 personnes.

1.2 L'ORIGINE ET LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES AUX ENTREPRISES

Les débuts et la formation sur mesure

L'origine des services aux entreprises remonte à la création des cégeps, mais ce n'est qu'à partir de la deuxième moitié des années 80 que ces services ont connu un développement significatif. En ce domaine, l'action des cégeps ne peut donc reposer sur une longue tradition.

La formation en entreprise, et plus particulièrement la formation sur mesure, constitue la principale composante des services rendus aux entreprises par les cégeps. La formation sur mesure a joué un rôle essentiel dans la rencontre entre les cégeps et les entreprises.

Au milieu des années 80, la création des centres spécialisés avec leur mandat et leur statut spécifiques ouvre une autre voie en matière de services aux entreprises, soit l'innovation technologique.

À l'automne de 1987, le programme *Formation sur mesure en établissement* (FME), mis sur pied dans le cadre de l'accord fédéral-provincial sur la formation professionnelle, devient un catalyseur du développement des relations entre les entreprises et les cégeps avec la priorité accordée à ces derniers et la «gratuité» pour les entreprises.

Pendant quelque temps, le rodage de ce programme et l'établissement de relations efficaces avec les commissions de formation professionnelle ont accaparé presqu'autant d'énergie de la part des cégeps que la satisfaction des besoins des entreprises.

Un choc organisationnel

Pour les SEA, en tant qu'organisation parapublique, le programme FME a été un point tournant. C'est le passage d'une clientèle individuelle à une clientèle institutionnelle. C'est l'entrée dans le monde de l'entreprise avec la prise en considération de ses besoins, de ses préoccupations et de son langage. Les cégeps doivent alors faire la promotion de leurs services et soigner leur image. La mise au point de nouveaux outils d'intervention et de nouvelles méthodes de travail (approche de la clientèle, démarche de diagnostic des besoins de formation, offre de services, devis de formation, etc.) est à l'ordre du jour.

La participation au programme FME a représenté un choc organisationnel pour la plupart des cégeps. Une nouveau mandat leur est échu, soit le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre. Les directrices et directeurs généraux découvrent une nouvelle source de revenus, alors que les coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes s'ouvrent aux réalités de l'entreprise. Le travail du personnel des cégeps s'en trouve totalement transformé. Les conseillers et conseillères pédagogiques doivent rapidement devenir des experts-conseils en formation auprès des entreprises.

En fait, les cégeps commencent à peine à se remettre de ce choc organisationnel. La plupart se sont défini certains créneaux d'intervention. Des prospectus aux allures soignées présentent leur offre de services. Les conseillers et conseillères en formation se sont mis à penser et à agir selon une approche-client; ils ont mis au point des outils d'intervention et se

sont constitué des banques de ressources humaines. Progressivement, en matière de services aux entreprises, les cégeps adoptent les modes de gestion et de fonctionnement de l'entreprise privée.

À l'heure actuelle, les préoccupations majeures des cégeps sont la rentabilisation des activités, la croissance des activités en autofinancement, la conquête de nouveaux marchés et la mise sur pied d'associations diverses entre cégeps et avec des firmes privées.

Un avenir incertain

Pour la décennie qui s'amorce, la formation de la main-d'oeuvre et l'innovation technologique vont devenir des éléments essentiels du développement économique du Québec auquel sont appelés à participer activement les cégeps.

Toutefois, il est difficile de prévoir l'avenir des services aux entreprises rendus par les cégeps dans le contexte politique, économique et constitutionnel actuel. Alors que les services aux entreprises se sont développés de manière intensive depuis la fin des années 80, l'environnement dans lequel ils évoluent est très incertain et peut être modifié de manière importante.

Les éléments d'incertitude sont nombreux. Les négociations constitutionnelles peuvent se conclure par un rapatriement complet de la juridiction du Québec en matière de formation de la main-d'oeuvre avec les budgets que cela suppose. La réforme de la formation professionnelle annoncée par le MMRSFP va-t-elle confiner les cégeps à répondre aux commandes du Ministère? Quelle place vont occuper à moyen terme les services aux entreprises parmi les priorités du MESS? La lenteur de la reprise économique n'incite pas outre mesure les entreprises à s'engager dans des démarches de perfectionnement de leur personnel ou des projets de développement technologique.

1.3 L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES CÉGEPS

Des considérations générales

Le réseau collégial public compte actuellement 95 entités qui rendent des services aux entreprises. Il a donc une moyenne de deux unités par cégep, mais ce nombre varie d'un cégep à un autre, pouvant aller jusqu'à sept unités.

En fait, 69 unités sur 95 relèvent des Services de l'éducation des adultes. Il y a également les 15 centres spécialisés et 11 autres unités qui sont plutôt rattachés à l'enseignement ordinaire.

Si l'on fait abstraction de la présence des centres spécialisés, dans une trentaine de cégeps, les services aux entreprises sont rendus par une seule unité, généralement le SEA ou un centre de services aux entreprises.

Il y a plus d'une trentaine d'entités (en y incluant les quinze centres spécialisés) à vocation spécifique dans le réseau collégial, soit qu'elles offrent un service particulier ou soit qu'elles s'adressent à une clientèle bien définie.

Sur le plan organisationnel et opérationnel, chaque cégep se développe selon sa culture d'entreprise, ses traditions et ses orientations en matière d'enseignement.

Un courant généralisé pousse les cégeps à revoir leur fonctionnement, leur image, leur méthode de travail, le profil de leur personnel pour les adapter aux besoins de ce nouveau marché, de cette clientèle institutionnelle. Les cégeps adoptent tous à divers degrés une approche-client.

Les entités qui rendent des services aux entreprises sont de plus en plus gérées selon le modèle de l'entreprise privée tout en faisant partie d'une organisation publique.

Quatre tendances organisationnelles

Quatre tendances organisationnelles sont observables dans les cégeps pour la prestation des services aux entreprises. Trois tendances concernent l'organisation interne des cégeps et une dernière touche leur partenariat avec des organismes extérieurs.

La principale tendance organisationnelle observable consiste à intégrer les services aux entreprises dans le SEA. Cette intégration se fait selon diverses modalités : en modifiant la dénomination du SEA qui devient alors un Service de formation aux adultes et aux entreprises ou en créant une entité relativement autonome mais qui relève de l'éducation des adultes. Cette tendance est en fait le premier pas des SEA en matière de développement organisationnel pour les services aux entreprises. Actuellement, la majorité des cégeps en sont là.

Une deuxième tendance organisationnelle consiste en la création d'une entité qui tout en relevant de l'éducation des adultes s'en distingue le plus possible par son image, sa gestion, ses locaux, son personnel, etc. Cette seconde tendance semble être un objectif souhaité

ou un but à atteindre dans plusieurs cégeps. Elle se présente souvent comme le second pas des cégeps en matière organisationnelle.

Une troisième tendance concerne cinq ou six cégeps qui se sont résolument orientés vers la mise sur pied de plusieurs entités spécifiques pour rendre des services aux entreprises. Ce phénomène se retrouve surtout dans la région de Québec et il est absent dans la région de Montréal.

La création de multiples unités à vocation spécifique, c'est le choix entre un magasin à rayons ou plusieurs boutiques spécialisées. Dans un magasin à rayons, le client a accès à toute une gamme de produits, mais sans rencontrer de spécialistes comme interlocuteurs, ce qu'il trouvera dans une boutique spécialisée. Une telle approche-client est adoptée à divers degrés par un nombre croissant de cégeps.

Une autre tendance est également remarquable, qui elle ne relève pas de l'organisation interne des services aux entreprises, mais de l'association avec des organismes extérieurs aux cégeps pour rendre des services aux entreprises. Ces associations peuvent concerner divers partenaires (association entre cégeps, association entre cégep et commission scolaire, association avec des entreprises privées, association avec des organismes régionaux, etc.). Elles peuvent toucher plusieurs types de services aux entreprises ou être centrées sur un créneau bien particulier. Ou encore, ces associations peuvent avoir pour territoire l'ensemble du Québec ou bien une seule région.

Les associations et les partenariats

Des associations de tout ordre entre les cégeps existent maintenant. Ces relations peuvent être informelles ou bien faire l'objet d'une entente écrite qui peut aller jusqu'à la création d'une corporation en bonne et due forme. Certaines associations sont ponctuelles ou s'échelonnent sur une longue période. Ces associations peuvent regrouper plusieurs cégeps, collèges privés et même concerner des entreprises privées.

Rationalisation de l'offre de services, réduction des coûts, développement de nouveaux marchés et qualité accrue des services, voilà les principaux facteurs à l'origine des associations existantes.

Selon plusieurs informateurs et informatrices, le réseau collégial est maintenant mûr pour la mise en place d'associations de diverses natures. Plusieurs personnes envisagent à moyen terme une offre régionale de services de la part des cégeps de Montréal et de Québec. Il y a encore loin de la coupe aux lèvres, mais la nécessité d'une telle offre et la volonté des acteurs sont de plus en plus palpables.

Une mise en commun de ressources humaines et matérielles ou une offre régionale de services présentent de nombreux avantages (réduction des coûts, offre de services plus vaste, meilleure qualité des services, etc.) et deviennent une nécessité économique devant les difficultés financières des cégeps et des SEA.

En matière d'associations, quatre tendances semblent particulièrement porteuses d'avenir : les offres régionales de services, les regroupements provinciaux, le maillage privé–public et le regroupement des centres spécialisés.

Les offres de services régionales ou celles qui regroupent plusieurs cégeps d'une même région constituent un type d'associations qui devrait avoir des retombées positives tant pour les cégeps (réduction des coûts) que pour les entreprises (meilleure qualité de services, offre plus large, etc.).

Le Groupe C est également un type d'association qui peut élargir le marché des cégeps (les grandes entreprises ayant de nombreux établissements sur l'ensemble du territoire du Québec) dans un créneau où ils sont reconnus. Ce regroupement comprend dix cégeps venant d'autant de régions du Québec, avec une offre de services centrée dans le domaine de l'informatique et de la bureautique, soit un des plus importants créneaux pour les cégeps.

Le Groupe IMPACT représente une forme de maillage entre les secteurs public et privé. L'offre de services de ce groupe est centrée sur la formation et le développement organisationnel. Les établissements de formation assurent les services de formation dans de très nombreux domaines, tandis qu'Éduplus se charge de la réalisation des PDRH et des services-conseils. Selon un coordonnateur dont le SEA est membre du Groupe IMPACT, les entreprises apprécient l'intégration des services.

Les centres spécialisés sont également très actifs en matière de partenariat entre eux, avec des entreprises, des établissements universitaires et d'autres centres de recherche. Ils ont créé un regroupement qui va leur permettre de répondre à des projets d'envergure en mettant à profit les expertises particulières de tous les centres. Ce regroupement qui crée une masse critique d'experts en ingéniérie et en recherche va également permettre aux centres spécialisés d'aller chercher des fonds importants de recherche.

L'existence de nombreuses associations entre les cégeps ne signifie pas pour autant qu'il n'existe plus de concurrence entre eux. Les conditions d'un marché ouvert joue ici comme ailleurs.

Deux univers, les SEA et les centres spécialisés

Il faut souligner que les centres spécialisés se distinguent de manière marquée des autres entités qui rendent des services aux entreprises sur plusieurs plans. En fait, les SEA et les centres spécialisés semblent se développer en parallèle et à l'occasion, ils se confrontent sur des interventions en entreprise.

Ces centres ont un mandat clairement défini, ce qui n'est pas le cas pour les autres unités du réseau collégial.

Pour assumer ce mandat, les centres spécialisés reçoivent un financement annuel statutaire de la DGEC. Par conséquent, ils doivent rendre compte annuellement de leurs activités.

Ils ont également tous une vocation provinciale qui leur est reconnue, ce qui n'est pas le cas pour les autres unités du réseau collégial.

Sur le plan des services rendus, leur mandat est essentiellement orienté vers le développement technologique des entreprises plutôt que vers la formation de la main-d'oeuvre comme les autres unités du réseau collégial.

L'action des centres spécialisés est dirigée dans des secteurs économiques ou des domaines technologiques bien précis, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans les autres unités qui rendent des services aux entreprises.

La clientèle des centres spécialisés est composée presque uniquement d'entreprises privées (95 %), alors que celle des SEA comprend une certaine proportion (24 %) d'organismes publics et d'associations professionnelles.

Les attentes à l'égard de la DGEC

Plusieurs personnes rencontrées ont souligné la présence beaucoup trop discrète du MESS dans le débat public actuel à propos de la formation et du recyclage de la main-d'oeuvre comme un des éléments d'une politique industrielle pour le Québec.

Le coordonnateur d'un SEA s'est déjà interrogé sur les paramètres de l'intervention de la DGEC en matière de formation sur mesure. Ces interrogations sont applicables aux services aux entreprises. "Est-il possible de croire que le Ministère puisse soutenir les collèges en formation sur mesure sans encadrement directif et sans contrôle superflu? Le Ministère est-il en mesure de soutenir davantage les collèges performants en formation sur mesure? Serait-ce une pratique souhaitable et tolérable? Le Ministère peut-il aider les collèges en formation sur mesure tout en évitant de bureaucratiser ses rapports avec les collèges par la normalisation, l'uniformisation et éventuellement la réglementation?"

Les attentes à l'égard de la DGEC sont les suivantes :

- clarifier la mission du réseau collégial;
- simplifier les relations entre les cégeps et les CFP;
- faire la promotion du réseau auprès des entreprises;
- favoriser une mise en commun des ressources et expertises : produire du matériel didactique pour le réseau, élaborer des répertoires d'expertises et de ressources, favoriser les partenariats;
- favoriser le perfectionnement du personnel;
- adapter les conventions collectives aux réalités des services aux entreprises.

1.4 LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU RÉSEAU COLLÉGIAL PUBLIC

Soixante millions de dollars

Le chiffre d'affaires des 95 entités du réseau collégial public qui rendent des services aux entreprises et autres organisations s'élève environ à 60 millions de dollars en 1990. La moyenne du chiffre d'affaires par cégep atteint 1,3 million de dollars et le maximum est de 3,2 millions de dollars.

Le chiffre d'affaires moyen par entité est de plus de 600 000 $ et le maximum est de 2,5 millions de dollars. Les *Centres spécialisés* ont le chiffre d'affaires moyen le plus élevé, soit 900 000 $, alors que celui des *SEA et centres de services aux entreprises* est de 650 000 $. Les *Autres unités des SEA* et les *Autres unités* ont un chiffre d'affaires moyen plus faible, soit 430 000 $ et 500 000 $ respectivement.

Les entités qui relèvent de l'éducation des adultes (SEA, centres de services aux entreprises et autres unités affiliées) ont rendu des services dont la valeur atteint 68 % de l'ensemble. Les seuls *SEA et centres de services aux entreprises* rendent l'essentiel des services, soit 31 millions de dollars, ou plus de la moitié de l'ensemble. Les *Centres spécialisés* ont rendu des services d'une valeur de 13,5 millions de dollars, alors que les *Autres unités* du réseau collégial ont rendu pour 5,5 millions de dollars de services aux entreprises (tableau 1.2).

Tableau 1.2 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon leurs types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Valeur des services					
Total (000 $)	31 000	9 500	13 500	5 500	60 000
Total (%)	52	16	22	9	100,0
Maximum (000 $)	2 500	866	2 500	1 046	3 200

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Des cégeps «millionnaires»

Vingt-deux des 46 cégeps auraient un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou plus, dont une dizaine de 2 millions de dollars ou plus. Par contre, pour 16 cégeps, les revenus de leurs unités qui rendent des services aux entreprises seraient de moins de 500 000 $.

Le profil des 22 cégeps «millionnaires» est le suivant. Sept cégeps sont de la région de Montréal-Laval et autant sont des régions périphériques. La région de Québec en compte

quatre et autant sont des régions de ressources. Dix de ces cégeps possèdent un centre spécialisé.

Les dix cégeps qui ont le chiffre d'affaires le plus élevé rendent près de la moitié des services aux entreprises du réseau collégial, soit environ 27 millions de dollars.

Il y a également une concentration des services rendus dans un nombre restreint d'unités. Ainsi, la moitié des services rendus (en ce qui regarde la valeur des services) le sont par les 13 plus importantes unités, soit le cinquième de l'ensemble des unités. En fait, ces 13 entités ont toutes un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou plus. En contrepartie, les 13 plus petites unités rendent à peine 2 % de l'ensemble des services. Ces 13 entités dont le chiffre d'affaires est de moins de 200 000 $ ont une moyenne de 87 000 $ de services rendus, alors que les 13 plus grandes en ont une de 1,5 million de dollars.

La répartition régionale

La région de Montréal-Laval obtient 22 % de la valeur des services rendus par les cégeps, soit 13 millions de dollars. Vient ensuite la région de Québec (incluant Chaudière-Appalaches) avec le cinquième de la valeur des services rendus, soit 12 millions de dollars (tableau 1.3).

Les cinq régions périphériques (Montérégie, Laurentides, Lanaudière, Estrie, Mauricie–Bois-Francs et Outaouais) représentent 40 % de la valeur des services rendus, soit 24 millions de dollars, alors que les régions de ressources (Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Abitibi-Témiscamingue) rendent pour 11 millions de dollars de services aux entreprises. Parmi les régions de la périphérie, la Montérégie se démarque avec 7,6 millions de dollars de services rendus, soit près de 13 % de l'ensemble.

La moyenne de la valeur des services rendus par unité varie selon les régions, la moyenne la plus élevée étant à Québec (1,7 million de dollars) suivie par celles des cégeps de Montréal-Laval (1,2 million de dollars). Les régions de ressources ont la moyenne la plus basse (550 000 $).

Tableau 1.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les régions, 1990-1991

Valeur des services	Montréal–Laval	Québec	Périphéries	Ressources	Ensemble du Québec
000 $	13 000	12 000	24 000	11 000	60 000
%	22	20	40	18	100

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

1.5 LES SERVICES RENDUS AUX ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS

Les 95 entités du réseau collégial rendent une grande variété de services aux entreprises. Cela va de la formation en entreprise à la recherche appliquée en passant par l'assistance dans l'automatisation de procédés de production et l'incubation d'entreprises en démarrage (tableau 1.4)

En ce qui concerne l'offre de services faite par le réseau collégial aux entreprises, deux tendances se dessinent : une première est l'élargissement de cette offre à des domaines de plus en plus variés si l'on prend en considération l'ensemble du réseau et une seconde tendance est à la spécialisation de l'offre de services si l'on s'intéresse aux cégeps pris un à un.

Les cégeps interviennent dans de très nombreux domaines en matière de formation. L'informatique et la bureautique, et, de manière plus générale, toute la formation qui relève de la technologie informatique entendue en son sens générique (bureautique, traitement de texte, CAO, FAO, DAO, gestion informatisée, etc.), représentent un de leurs principaux champs d'action.

La gestion des ressources humaines, l'administration, la santé et sécurité au travail, la formation de formateurs, le contrôle de la qualité sont d'autres domaines couverts par les cégeps.

Les activités de soutien à l'innovation technologique sont réalisées dans les champs d'action des 15 centres spécialisés.

Au centre de l'offre de services des cégeps : la formation et l'innovation technologique

Les services en matière de formation de la main-d'oeuvre représentent près des trois quarts de la valeur des services rendus par le réseau collégial, soit quelque 44 millions de dollars sur 60 (tableau 1.5).

La recherche appliquée, l'aide technique et le soutien au transfert technologique représentent 18 % de la valeur des services rendus, soit 11 millions de dollars. Tous les autres services rendus représentent donc moins de 10 % du chiffre d'affaires du réseau collégial public, soit 5 millions de dollars.

L'aide-conseil en formation occupe une place réduite dans les services rendus. En fait, les services-conseils sont généralement rendus dans le cadre d'une activité de formation, très rarement de manière autonome.

La valeur moyenne des services rendus atteint 8 000 $ par entreprise. Par contre, la valeur des contrats de formation peut atteindre 500 000 $.

Tableau 1.4 La gamme des services offerts par les cégeps, 1990-1991

Le développement des ressources humaines

- Analyse des besoins de formation de l'entreprise et de son personnel
- Élaboration de cours et de programmes de formation
- Élaboration de matériel pédagogique écrit et audiovisuel
- Aide-conseil en formation
- Planification du développement des ressources humaines (PDRH)
- Formation «standardisée»
- Formation sur mesure
- Transfert des apprentissages
- Organisation de colloques, de conférences, de séminaires et de missions
- Évaluation des compétences de la main-d'oeuvre
- Analyse de tâches du personnel
- Reconnaissance des acquis de la main-d'oeuvre

Le développement technologique

- Informations spécialisées et vulgarisation d'informations scientifiques
- Aide et consultation techniques
- Soutien à l'implantation de nouvelles technologies
- Prêt et échange d'équipement
- Soutien au transfert technologique
- Assistance dans l'automatisation de procédés de production
- Essais et tests en laboratoire
- Recherche et développement de produits et de procédés
- Développement et construction de prototypes
- Développement de logiciels de gestion et de contrôle de procédés
- Aide à la commercialisation

Le développement de l'entrepreneurship

- Soutien à l'entrepreneurship
- Incubation d'entreprises en démarrage
- Aide à la création et à l'expansion d'entreprises
- Aide à la relève dans les entreprises

Le développement des organisations

- Aide-conseil en communication
- Élaboration de plans de communication
- Étude de marché
- Planification stratégique
- Formation de formateurs dans l'industrie
- Aide-conseil en gestion et en contrôle de la qualité
- Location et prêt de locaux
- Prêt ou échange de personnel
- Traduction de documents

Cette moyenne varie considérablement selon les types de services rendus, puisque les activités de formation ont une valeur moyenne de 7 600 $ par entreprise, les projets de recherche appliquée de 14 000 $ et les projets de soutien au transfert technologique de 38 500 $. L'aide technique est importante ce qui a trait au nombre de projets effectués auprès des entreprises, mais elle engendre peu de revenus.

Tableau 1.5 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services, 1990-1991

Total (000 000 $)	Total (%)	Moyenne ($)	Type de services
43,7	72,9	7 600	Formation*
4,0	6,7	14 000	Recherche et développement
3,8	6,4	4 000	Aide technique
3,2	5,4	38 500	Soutien au transfert technologique
1,5	2,5	9 500	Incubation d'entreprises
0,9	1,5	9 000	Aide-conseil en formation
0,7	1,2	85 000	Prêt ou échange de personnel
0,7	1,1	31 000	Production de matériel audiovisuel
0,6	1,0	9 500	Aide-conseil en gestion
0,1	0,2	7 000	PDRH**
0,1	0,1	2 500	Prêt ou échange d'équipement
0,4	0,7	3 500	Autres
60,0	100,0	8 000	Total

* La formation comprend tous les types de formation ainsi que les activités de diagnostic et d'élaboration.
** Plan de développement des ressources humaines.

Des créneaux différents : les SEA et les centres spécialisés

Les unités qui relèvent de l'éducation des adultes (SEA, centres de services aux entreprises et autres unités affiliées) ont rendu des services dont la valeur atteint 68 % de l'ensemble des services rendus par le réseau collégial en 1990. Les centres spécialisés regroupent 22 % de cette valeur et les autres unités, 10 %.

Les activités des *SEA et des centres de services aux entreprises* se concentrent dans le domaine de la formation avec 87 % de la valeur des services qu'ils rendent, alors que pour les *centres spécialisés* la formation correspond à seulement 18 % de la valeur des services qu'ils rendent. Par contre, la recherche appliquée, l'aide technique et le soutien au transfert technologique représentent plus de 80 % de leur activité (tableau 1.5).

Tableau 1.6 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services et selon les types d'unités, 1990-1991

Type de services	SEA et centres de services (%)	Autres unités des SEA (%)	Centres spécialisés (%)	Autres unités (%)	Ensemble des cégeps (%)
Formation*	87	91	18	90	73
Recherche et développement	1	4	29	1	7
Aide technique	1	1	29	2	7
Soutien au transfert technologique	0	0	25	0	5
Incubation d'entreprises	4	1	0	0	3
Aide-conseil en formation	2	0	0	1	2
Autres	5	3	1	6	3
Total	100**	100	100	100	100

* La formation comprend tous les types de formation ainsi que les activités de diagnostic et d'élaboration.
** Les données de ce tableau ont été arrondies, ce qui explique que les totaux n'égalent pas toujours 100.

1.6 LE MARCHÉ ET LES CLIENTÈLES

Le marché

Le marché canadien de la formation organisée dans les entreprises privées est évalué à 1,4 milliard de dollars en 1987, dont près de la moitié est dépensée par 500 entreprises de mille employés et plus. On peut évaluer le marché québécois de la formation en entreprise à environ 350 millions de dollars.

Il n'y a pas de données réellement complètes et détaillées sur le marché des services aux entreprises. En ce domaine, les cégeps sont devant l'inconnu.

On sait que les entreprises du Québec sont moins actives que celles des autres provinces, que les grandes entreprises sont plus actives que les petites, que les entreprises manufacturières et celles de certains services (finance, assurances, services immobiliers) sont plus actives que les entreprises des autres secteurs économiques.

Les informateurs et informatrices des cégeps ne peuvent déterminer avec précision la part du marché qu'ils détiennent, mais ils sont pour la plupart convaincus que cette part est relativement faible. Certains avancent 5 %, 10 % ou 20 % du marché, jamais plus. Des études de marché menées pour le compte de cégeps confirment cette situation.

Les concurrents

C'est un marché où les intervenants sont nombreux : les entreprises elles-mêmes qui ont leur propre centre de formation, les fournisseurs d'équipement, les consultants privés, les universités, les commissions scolaires, etc.

Selon Serge Saucier, président de la firme de comptables Raymond, Chabot, Martin, Paré et Associés (RCMP), 467 firmes privées sont actives au Québec dans le domaine des services de formation offerts aux entreprises. La concurrence est donc forte dans ce secteur.

Dans le cadre du programme FME, les interventions des collèges et des commissions scolaires auprès des entreprises sont complémentaires, tant du point de vue des secteurs d'activité des entreprises que des emplois occupés par les personnes concernées par la formation.

En matière de formation, c'est du point de vue de la clientèle que se distinguent les cégeps et les universités. Les universités attirent surtout les gestionnaires de haut niveau détenant un diplôme universitaire, alors que les cégeps s'intéressent aux cadres de niveau moyen ou inférieur ainsi qu'aux superviseurs et aux contremaîtres.

Par contre, certaines formations sont offertes aussi bien par des commissions scolaires, des cégeps que des universités.

Pour les centres spécialisés, le CRIQ est en partie un concurrent. Cependant, les projets réalisés par le CRIQ sont souvent de plus grande envergure que ceux réalisés par les centres spécialisés. Les centres spécialisés ont généralement une offre de services complémentaire. Les universités ne sont pas des concurrents réels, parce qu'elles s'intéressent davantage à la recherche fondamentale qu'à l'assistance technique

Le financement public

L'action des cégeps dans le marché des services aux entreprises est conditionnée en bonne partie par les possibilités de financement public des activités de formation en entreprise.

Le développement de l'autofinancement et la rentabilisation des activités sont deux mots d'ordre à l'échelle du réseau collégial. La part de l'autofinancement est d'environ 20 % à 25 % actuellement. Cette proportion est plus élevée dans les centres spécialisés.

Les cégeps déplorent leur dépendance à l'égard des programmes publics de financement ainsi que la faiblesse des taux horaires accordés (les besoins ponctuels en recyclage et perfectionnement). Certaines unités refusent de réaliser des interventions de formation à cause de cette faiblesse des taux.

Certains centres spécialisés entrevoient une crise importante si une solution au problème du financement de l'équipement n'est pas trouvée.

L'évaluation des coûts réels de prestation de services aux entreprises est une nécessité pour les cégeps pour suivre leur évolution financière et pour orienter leur action.

La dernière décennie de restrictions budgétaires a réduit considérablement la marge de manoeuvre financière des cégeps. Les possibilités de développement qui exigent des investissements sont réduites.

La promotion des services

Dans les cégeps, la promotion des services aux entreprises est généralisée et elle prend des formes très variées (prospectus, sollicitation directe des entreprises, publicité dans les journaux régionaux et les revues spécialisées, etc.).

Dans certaines circonstances, les cégeps s'associent avec les grandes firmes de comptables pour faire de la promotion. Cela a été fait pour la promotion du crédit d'impôt du gouvernement du Québec pour la formation.

La consultation des prospectus des cégeps laisse clairement voir qu'ils accordent une attention de plus en plus grande à l'image qu'ils projettent auprès de leur clientèle. La conception et le contenu rédactionnel de certains prospectus sont comparables à ce qui se fait de mieux dans le secteur privé.

Le cégep comme partenaire des entreprises est une image fréquemment utilisée dans la promotion des services. Plusieurs éléments sont utilisés pour faire la promotion des services aux entreprises, soit la qualité des services rendus par les cégeps, la compétence des ressources humaines, la nécessité de perfectionner ou de recycler la main-d'oeuvre pour permettre aux entreprises de maintenir leur niveau de compétitivité, la connaissance qu'ont les cégeps des besoins des entreprises, etc.

Les cégeps sont de plus en plus présents dans les organismes de développement socio-économique et s'insèrent progressivement dans les réseaux d'affaires. Toutefois, dans les régions de Montréal et de Québec, cette pénétration du monde des affaires est plus difficile. Il y a encore des énergies à mettre pour que les cégeps soient reconnus comme des partenaires

réels par les entreprises. La visibilité de l'ensemble du réseau collégial est jugée défaillante par de nombreuses personnes rencontrées.

La perception des entreprises

Les préjugés à l'égard des cégeps sont encore nombreux. Les entreprises connaissent mal les services que les cégeps peuvent leur offrir.

Selon une étude documentaire et une consultation auprès de plusieurs décideurs économiques faites pour le compte du MESS, les cégeps sont perçus par les entreprises comme des ressources en matière de formation professionnelle. Ils sont également considérés comme des ressources en matière d'aide technique et de recherche-développement, mais dans une moindre mesure. Par contre, jamais ils ne sont nommés comme des lieux de ressources en matière d'aide-conseil en gestion ou en administration.

Les représentants de la Chambre de Commerce du Montréal métropolitain posent des jugements sévères à l'égard des cégeps. Ils estiment que les cégeps ne doivent pas offrir des services-conseils aux entreprises ni de l'aide technique ou du soutien au développement technologique. Selon ces représentants, les cégeps doivent se concentrer sur leur mission de formation de base et tenter de bien la remplir. Ils remettent même en question la pertinence du développement des services de formation en entreprise.

Pour atténuer la méfiance des entreprises, le programme FME a été et demeure très utile, puisqu'il permet aux cégeps de donner en priorité de la formation aux entreprises qui peuvent alors juger sur pièces la performance des cégeps.

La satisfaction des entreprises est pourtant élevée à l'égard des services rendus par les cégeps. Selon une étude réalisée auprès de 130 entreprises de partout au Québec qui ont reçu de la formation d'un cégep dans le cadre du programme FME, plus de 90 % de celles-ci se sont dites satisfaites du contenu et des activités de formation, de l'équipement utilisé, des locaux et des formateurs. Plus de 80 % des entreprises dont l'objectif était d'augmenter l'efficacité de leur personnel ont mentionné avoir observé une telle augmentation.

Les entreprises et autres organisations

La clientèle du réseau collégial s'élève à environ 7 300 entreprises et organisations pour une moyenne de 160 clients par cégep. Un cégep a rendu des services à 834 entreprises, soit le maximum.

À première vue, cette évaluation peut paraître élevée. Toutefois, il faut considérer que parmi ces entreprises, un certain nombre ont reçu des services très restreints, soit une intervention ponctuelle d'aide technique, d'information scientifique ou encore une formation de quelques heures pour quelques-uns de leurs salariés.

Les trois quarts de la clientèle sont composés d'entreprises privées. Les entreprises de moins de 50 salariés constituent 60 % de la clientèle privée des cégeps. Les organismes publics et parapublics représentent moins du cinquième (17 %) de l'ensemble de la clientèle des cégeps (tableau 1.7).

La moyenne de clients dépasse la centaine pour les *Centres spécialisés* et est d'une soixantaine pour les *SEA et les centres de services aux entreprises*. Les unités qui relèvent de l'éducation des adultes regroupent 68 % de la clientèle institutionnelle du réseau collégial, alors que les centres spécialisés en comptent 22 %.

Tableau 1.7 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leur taille et leur statut et selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres Unités	Ensemble des unités
Nombre	2 800	2 200	1 600	700	7 300
Répartition (%)					
Entreprise de 50 salariés et moins	41	78	49	7	47
Entreprise de 50 à 199 salariés	23	6	40	16	22
Entreprise de 200 salariés et plus	12	4	7	13	9
Organisme public et parapublic	16	10	4	58	17
Association professionnelle	3	1	1	3	2
Association communautaire	4	1	0	1	2
Association syndicale	1	0	0	0	0
Autres	1	0	0	1	1
Total	100	100	100	100	100

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Le secteur tertiaire regroupe 50 % de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises (tableau 1.8).

Il y a des différences notables de clientèle selon les types d'unités. Les *Centres spécialisés* sont présents surtout auprès des entreprises manufacturières, soit 80 % des entreprises avec lesquelles ils font affaire. Parmi la clientèle des *SEA et centres de services aux entreprises*, les entreprises de services sont une composante majeure, puisqu'elles constituent 62 % de cette clientèle, alors que les entreprises manufacturières en représentent 31 %.

Tableau 1.8	La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leurs secteurs d'activité économique et selon les types d'unités, 1990-1991				
	SEA et centres de services (%)	Autres unités des SEA (%)	Centres spécialisés (%)	Autres Unités (%)	Ensemble des unités (%)
Secteur primaire	7	63	12	0	22
Secteur secondaire	31	10	80	47	38
Secteur tertiaire	62	27	8	53	40
Total	100	100	100	100	100

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Les personnes en formation

Quelque 84 000 personnes ont participé aux activités de formation données par les cégeps auprès des entreprises. La moyenne est d'environ 900 personnes par unité et de près de 1 800 par cégep (tableau 1.9). Le maximum de personnes concernées par la formation donnée par une entité est de 7 987.

Les SEA et leurs unités affiliées rejoignent la quasi-totalité de cette clientèle, soit 78 000 personnes sur 84 000, alors que la formation donnée par les centres spécialisés a touché 2 800 personnes.

Tableau 1.9	Le nombre de stagiaires et d'entreprises qui ont reçu des services des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991				
	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres Unités	Ensemble des cégeps
Total	67 000	11 600	2 400	2 800	84 000
Total (%)	80	14	3	3	100
Moyenne	1 430	530	160	255	880
Maximum	7 987	3 200	940	700	7 987

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

1.7 LE PERSONNEL DES CÉGEPS

Les ressources humaines, un élément clé

Les ressources humaines sont déterminantes pour assurer une qualité de service aux entreprises et par conséquent pour la réussite des cégeps. Des ressources humaines peu motivées ou dont l'expertise est défaillante sont les principales causes d'échec.

Dans plusieurs cégeps, le développement de certains créneaux repose entre les mains d'un ou deux conseillers ou conseillères en formation, dont l'expertise et les relations avec le milieu sont peu communes. Le départ d'une telle personne peut signifier l'effondrement du créneau en question. Par ailleurs, il n'y a pas de réel problème de recrutement de formateurs ou formatrices.

Le développement des services aux entreprises a transformé le travail des conseillers et conseillères pédagogiques qui sont devenus des experts-conseils en formation en entreprise.

La mise au point d'outils d'intervention et de méthodes de travail demeure une priorité pour des conseillers et conseillères en formation. Leurs besoins de perfectionnement sont importants surtout en matière de services-conseils, de commercialisation et de mode d'intervention auprès des clients.

Une évaluation : 1 400 personnes-années

Pour rendre des services aux entreprises, les cégeps comptent sur quelque 4 800 personnes, dont 3 800 formateurs ou formatrices à temps partiel. Ces 4 800 personnes représentent environ 1 400 personnes-années (tableau 1.10).

Ces 1 400 personnes-années se répartissent de la manière suivante : 730 formateurs ou formatrices, 195 conseillers ou conseillères en formation, du personnel technique et technologique évalué à 175 personnes-années et du personnel de soutien (250 personnes-années).

Les SEA et leurs unités affiliées disposent de mille personnes-années pour la prestation de services aux entreprises, dont près de 650 formateurs ou formatrices. Le personnel des centres spécialisés est évalué à quelque 300 personnes-années, dont 125 experts en ingéniérie et par rapport à diverses technologies et du personnel de soutien administratif et technique évalué à 80 personnes-années.

Tableau 1.10 Une évaluation du personnel des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le rythme de travail, 1990-1991 (en nombre de personnes)

	Temps partiel	Temps plein	Total
Personnel de soutien	215	180	395
Formateurs	3 650	135	3 785
Conseillers en formation	160	150	310
Cadres	70	50	120
Autres	100	135	235
Total	4 195	650	4 845

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

1.8 LES ENJEUX ET LES DÉFIS DES PROCHAINES ANNÉES

Voici les onze enjeux et défis des cégeps en matière de services aux entreprises que l'on peut considérer comme les plus importants pour les prochaines années.

S'assurer de liens fonctionnels entre les services aux entreprises et la mission première des cégeps, soit la formation, en développant des modes d'intervention qui situent la formation dans un contexte de développement organisationnel de l'entreprise. Pour les centres spécialisés, cette mission est l'innovation technologique.

Mettre à profit la complémentarité des services aux entreprises et de l'enseignement ordinaire. Les cégeps possèdent un bassin de ressources et d'expertises unique qu'ils utilisent peu. Pour les départements, la participation à la prestation de services aux entreprises peut être l'occasion d'un ressourcement essentiel et d'une mise à jour des programmes.

Adapter la gestion des unités des cégeps. Les cégeps devront trouver une solution aux conventions collectives inappropriées pour rendre des services aux entreprises. Un assouplissement des procédures administratives est de mise. Un mode de calcul approprié pour les imputations à l'éducation des adultes devrait être trouvé. Une démarche de marketing interne pour informer l'ensemble du personnel des cégeps des contraintes et des exigences propres à la prestation de services aux entreprises apparaît comme une action nécessaire.

Assurer le perfectionnement des conseillers et conseillères en formation et en technologie, dont le contenu de travail s'est largement modifié par le passage d'une clientèle individuelle à une clientèle institutionnelle, de la formation «standardisée» à la formation sur mesure. Les principaux besoins de perfectionnement des conseillers et conseillères sont les modes d'intervention auprès des entreprises, les services-conseils et la commercialisation des services offerts.

Maintenir et accroître la qualité des services rendus par les cégeps en adoptant une démarche de gestion intégrale de la qualité et une approche-client.

Se positionner en tant que réseau d'éducation à propos des défis du Québec pour la prochaine décennie, soit la formation de la main-d'oeuvre et l'innovation technologique.

Développer une meilleure crédibilité auprès des entreprises et mieux faire connaître l'ensemble des services que les cégeps peuvent rendre.

Créer des regroupements et des associations de toutes natures entre les cégeps, avec d'autres organismes et avec des entreprises privées en vue d'offrir de meilleurs services et de pénétrer de nouveaux marchés.

Conquérir de nouveaux segments de marché, à la fois auprès des petites entreprises, dont les possibilités de former leur personnel sont réduites, et auprès des grandes entreprises qui représentent l'essentiel du marché.

Développer l'autofinancement afin de réduire la dépendance des cégeps à l'égard du financement public et de se défaire des contraintes et des limites des programmes gouvernementaux d'intervention auprès des entreprises.

Accepter et encourager la performance au sein du réseau collégial. Accepter la différence entre les cégeps. Accepter qu'il y ait des cégeps dont les activités sont majeures et d'autres dont les activités sont moindres.

Chapitre 2

L'origine et le développement des services

Quelle est l'origine des services aux entreprises dans le réseau collégial? Comment se sont-ils développés? Y a-t-il eu un ou des éléments déclencheurs du développement des services aux entreprises? Actuellement, quelles sont l'ampleur et la diversité des services rendus? Quelle place y occupe la formation? Ces interrogations et plusieurs autres sont à la source de ce chapitre.

2.1 DES DÉBUTS MODESTES

L'origine des services aux entreprises et autres organisations dans les cégeps remonte à leur création, puisque quelques cégeps rendent de tels services depuis 1967. Toutefois, c'est au cours des dernières années que la plupart des entités du réseau collégial public ont commencé à intervenir auprès des entreprises.

Selon l'enquête par questionnaire à laquelle ont participé 66 des 95 unités[1] du réseau qui rendent des services aux entreprises, les trois quarts de ces unités ont commencé à rendre ces services après 1980, dont 52 % au cours de la deuxième moitié des années 80, et 24 %, entre 1988 et 1990 (tableau 2.1). Seulement trois des unités qui ont participé à l'enquête, ou 5 % de l'ensemble, ont fait leur première intervention auprès d'une entreprise avant 1970. Le cinquième des unités ont commencé à intervenir au cours des années 70. Même si la création des centres spécialisés datent pour la plupart du milieu des années 80, les origines de plusieurs centres spécialisés remontent bien avant, alors que les départements concernés répondaient aux demandes faites par les entreprises.

Tableau 2.1 La répartition des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon l'année de leur première intervention 1990-1991

	Avant 1970	1970 à 1974	1975 à 1979	1980 à 1984	1985 à 1990	Total
Nombre	3	4	8	15	33	63
Pourcentage	4,8	6,4	12,7	23,8	52,4	100,0

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 entités du réseau collégial public.

Au début des années 70, le volume des services rendus aux entreprises et aux organisations est très faible. Aucune promotion n'est effectuée. Généralement, c'est l'éducation des adultes qui rend ces services. Ces services sont rendus occasionnellement, uniquement en réponse aux demandes faites par les entreprises et consistent en de la formation principalement, sinon exclusivement. D'ailleurs, à l'époque, la dénomination «services aux entreprises» n'est pas utilisée dans le réseau collégial. L'emploi de cette dénomination est toute récente. Celle-ci date en effet de la fin des années 80, alors qu'elle a succédé à celles de «formation en entreprise» et de «formation sur mesure», qu'elle inclut, pour désigner l'ensemble des services offerts aux entreprises.

Ce sont les activités des cégeps en matière de services à la collectivité, de développement régional et communautaire, d'éducation populaire et d'engagement local qui ont constitué

1. En annexe figure la liste de ces unités regroupées par cégep.

les premières portes d'entrée dans leur communauté. Ces services s'adressent alors à des organismes sociaux et communautaires plutôt qu'à des entreprises privées. Les objectifs visés sont à la mesure des préoccupations sociales de l'époque, comme l'a déjà souligné un responsable de l'éducation populaire du Cégep de Limoilou : «Nous développons une approche de formation qui, plutôt que de distraire de l'action, s'y intègre et l'utilise. Le développement de la prise en charge par l'acquisition des connaissances et le développement des attitudes et des habiletés nécessaires constitue un objectif majeur de la formation dispensée»[2].

2.2 LA FORMATION SUR MESURE, UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR

Durant la deuxième moitié des années 70, la formation en entreprise, et plus particulièrement la formation sur mesure, joue un rôle essentiel dans la rencontre entre le réseau collégial et le milieu industriel. Cette nouvelle approche pédagogique qu'était la formation sur mesure est issue de diverses expériences originales de formation liées à des besoins particuliers d'entreprises privées, de groupes communautaires, d'organismes publics et parapublics et d'associations professionnelles.

À la fin des années 70, la Commission scolaire régionale des Bois-Francs et le Cégep de Victoriaville développent le projet *Formation sur mesure dans les petites et moyennes entreprises* (FMPME). Comme l'a déjà souligné un des artisans de ce projet, FMPME est un moyen de répondre aux besoins des petites entreprises, alors que pour les cégeps il sert à créer des liens avec les entreprises : «le tout premier projet FMPME visait des objectifs d'autodéveloppement des entreprises, de recyclage en emploi pour les travailleurs et d'expérimentation pédagogique pour l'établissement. En fait, il s'agissait surtout de commencer à établir des relations de partnership avec les entreprises.»[3] Les modalités de ce programme permettent d'offrir des services de formation qui correspondent aux besoins de ces entreprises. En font foi les caractéristiques de ces activités en entreprise. Pour les 75 interventions réalisées dans les Bois-Francs entre 1978 et 1984, la moyenne de stagiaires est de 3 et la durée moyenne de la formation est de 22 heures[4].

Progressivement, la formation sur mesure prend un essor important : en 1982-1983, plus de la moitié des cégeps sont actifs en formation sur mesure. En février 1984, dans un

2. Hubert Fortin, «Le Collège de Limoilou : 10 ans au service des organismes du milieu», dans Jules Desrosiers (sous la direction), *Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires*. Actes du colloque sur l'éducation des adultes et le développement régional, ministère de l'Éducation du Québec, 1984, p. 41.
3. Roger Richard, «Le projet de formation sur mesure (FMPME) réalisé dans la région des Bois-Francs», dans *Éducation permanente et formation sur mesure*, Actes de la session d'étude tenue à Montréal en juin 1986, ministère de l'Éducation du Québec, 1986, p. 35.
4. André Gaudreault et Réjean Nolin, «La formation sur mesure offerte aux petites et moyennes entreprises des Bois-Francs», dans Jules Desrosiers et autres, *Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires*, Actes du colloque sur l'éducation des adultes et le développement régional, ministère de l'Éducation, 1984, p. 133-134.

énoncé d'orientation, le gouvernement du Québec reconnaît la formation sur mesure comme un «des acquis les plus sûrs de l'éducation des adultes»[5].

Ce même énoncé est à l'origine de nombreux conflits entre les cégeps et les commissions de formation professionnelle (CFP) à propos de la réalisation des analyses de besoins de formation des entreprises et de leur personnel. Il dissocie l'analyse des besoins de formation et le processus de formation en confiant la responsabilité de ces analyses aux CFP.

En 1986-1987, les activités de formation sur mesure auprès des entreprises et autres organisations sont évaluées à 13 millions de dollars pour l'ensemble des SEA des cégeps[6]. Ces activités ont touché 1 200 entreprises et organismes divers ainsi que quelque 49 000 personnes. La formation donnée est toujours de courte durée comme pour les projets FMPME : 90 % des activités ont 45 heures ou moins, dont 73 % ont moins de 30 heures.

À l'automne de 1987, le programme *Formation sur mesure en établissement* (FME), mis sur pied dans le cadre de l'accord fédéral-provincial sur la formation professionnelle, devient un catalyseur dans le développement des relations entre les entreprises et les cégeps. Ce programme qui accorde un financement complet aux entreprises et donne la priorité aux établissements publics d'enseignement incite tous les cégeps à être actifs auprès des entreprises.

Avec le programme FME, nous sommes bien loin des premières activités en formation sur mesure : ce financement assure un quasi-monopole aux cégeps et aux commissions scolaires, la durée de formation est relativement longue, les cégeps doivent faire affaire avec les CFP, etc. Avec un budget de 22 millions de dollars en 1988-1989, les collèges[7] interviennent auprès de quelque 900 entreprises et 11 000 personnes, pour un budget moyen de 24 400 $ par activité, une durée moyenne de la formation de 145 heures et un nombre moyen de 12 personnes par activité de formation[8].

L'avènement de ce programme a représenté un choc organisationnel pour la plupart des cégeps. Un nouveau champ d'intervention leur est confié, soit la formation en entreprise avec tout ce que cela peut comporter de changements dans une organisation de services. Ce nouveau champ modifie complètement le contenu de travail de certains membres du personnel des cégeps, dont plus particulièrement les directeurs et directrices des SEA, les conseillers et conseillères pédagogiques devenus des conseillers et conseillères en formation et les directrices et directeurs généraux appelés à faire affaire avec des entrepreneurs. Les formateurs et formatrices sont également touchés par l'avènement de ce nouveau mandat, puisqu'il leur est demandé d'enseigner des contenus de formation non standardisés.

---

5. Gouvernement du Québec, *Un projet d'éducation permanente. Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, 1984, p. 26.
6. Gilles Dubé (Méthodus), *La formation sur mesure dans les cégeps en 1986-1987. État de la situation*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, février 1988.
7. Ces données concernent tous les établissements de l'ordre collégial, soit les cégeps, les collèges privés et les établissements qui relèvent d'autres ministères que le MESS.
8. Gilles Dubé (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Profils des clientèles et des activités*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990.

Pour les SEA, en tant qu'organisation parapublique, cela a donc été un point tournant : le passage d'une clientèle individuelle à une clientèle institutionnelle; l'entrée dans le monde de l'entreprise; la nécessité de se familiariser avec ses besoins, ses préoccupations et son langage; l'exigence de faire de la promotion, de soigner son image; la nécessité de développer des outils de travail (démarche de diagnostic des besoins de formation, offre de services, devis de formation, etc.). Les cégeps commencent à se remettre de ce choc organisationnel : les conseillers et conseillères en formation ont développé des expertises appropriées, des banques de formateurs et formatrices ont été constituées, les cégeps sont de plus en plus présents dans les réseaux d'affaires, etc.

Un ancien coordonnateur à l'éducation des adultes a résumé ainsi le contexte scolaire et budgétaire et les motivations des collèges à s'engager dans le domaine de la formation sur mesure : «il s'agissait là d'un axe de croissance prometteur à une époque où des restrictions budgétaires de plus en plus sévères et la diminution des clientèles régulières bloquaient littéralement le développement des institutions sur le plan de leur mission première, l'enseignement ordinaire. Selon moi, plusieurs collèges ont pris cette décision il y a quelques années sans vraiment évaluer ce qu'ils risquaient de gagner ou de perdre en s'aventurant dans ce nouveau champ d'action, sans vraiment connaître les défis qu'ils auraient à relever, les conditions nécessaires au développement harmonieux de la formation sur mesure et des exigences qu'elle comporte.»[9]

Selon une évaluation du Conseil des collèges qu'il faudrait probablement nuancer, la formation sur mesure va bientôt supplanter la formation "standardisée" : «Les cégeps rendent beaucoup de formation sur mesure, et ils en rendent de plus en plus. Ils le font dans le cadre de la FME et du programme RPMO, mais aussi considérablement grâce à l'autofinancement. La formation sur mesure a pris une telle expansion qu'elle a supplanté en volume la formation créditée «ordinaire» dans de nombreux SEA. Et, dans les SEA où elle est encore minoritaire, elle progresse si rapidement qu'elle ne tardera pas à devenir là aussi le principal secteur d'intervention.»[10]

Pour bien mettre en évidence le développement récent et intense de la formation sur mesure, soulignons qu'en 1986-1987, soit l'année précédant l'implantation de FME, pour quatre SEA sur cinq, la formation sur mesure correspond à moins de 30 % de leur budget global.

2.3 LES CENTRES SPÉCIALISÉS : MISSIONS ET CRÉNEAUX PARTICULIERS

L'idée de la création des centres spécialisés remonte à la fin des années 70, alors qu'en 1978, dans un projet à l'endroit des cégeps, le gouvernement du Québec "annonce différentes

---

9. Claude B. Simard, «Enjeux et défis en formation sur mesure», dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure. Une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.
10. Conseil des collèges, *L'éducation des adultes dans les cégeps. Rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial*, gouvernement du Québec, mars 1991, p. 48.

mesures destinées à assurer la relance de l'enseignement professionnel au niveau collégial. Au nombre de ces mesures, figure au premier rang «le développement des centres spécialisés dans certains secteurs clés de la technologie québécoise»."[11]

En 1983-1984, les six premiers centres spécialisés sont créés, trois autres voient le jour l'année suivante et trois autres en 1985-1986. Le réseau collégial public compte maintenant 15 centres spécialisés.

La mission des centres spécialisés est connue. Elle comprend la formation complémentaire aux programmes réguliers, l'aide technique, la recherche appliquée, l'information et l'animation.

Les centres spécialisés se distinguent des autres entités du réseau collégial qui rendent des services aux entreprises, et cela sur plusieurs plans. Ces centres ont un mandat clairement défini, dont les services aux entreprises sont le principal élément. Pour assumer ce mandat, ils reçoivent un financement annuel statutaire. Par conséquent, ils doivent rendre compte annuellement de leurs activités. Ils ont également tous une vocation provinciale qui leur est reconnue. Un certain niveau d'autofinancement des activités est un objectif des centres spécialisés fixé par le MESS.

Sur le plan des services rendus, leur mandat est plutôt orienté vers le développement technologique des entreprises que vers la formation de la main-d'œuvre. Leur action est dirigée dans des secteurs économiques ou des domaines technologiques bien précis. De ce point de vue, ils peuvent être divisés en deux catégories : «nous retrouvons dans la première catégorie les secteurs traditionnels où nous pouvons classer les centres en techniques minérales, métallurgie, textiles, pêches maritimes, mode, foresterie, meuble et bois ouvré. La seconde catégorie regroupe les centres spécialisés qui oeuvrent d'une manière plus horizontale et qui peuvent travailler avec toutes sortes d'entreprises dans plusieurs secteurs économiques. Ce sont les centres en technologie physique, en production automatisée, en robotique, en systèmes ordinés»[12].

2.4 TOUS LES CÉGEPS SONT MAINTENANT ACTIFS

Actuellement, tous les cégeps rendent des services aux entreprises et autres organisations par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs entités. Ils le font de façon variable et en quantité différente. Ils investissent pour l'implantation et le développement de ces services, engagent du personnel et développent diverses expertises. Les unités qui rendent de tels services aux entreprises sont maintenant au nombre de 95 dans l'ensemble du réseau collégial public, soit une moyenne de deux unités par cégep. Cependant, ce nombre varie d'un cégep à un autre, 21 ayant une seule entité, d'autres en ayant 4, 5, 6 et même 7.

---

11. Rosemarie Dallaire, *Les centres spécialisés dans les collèges du Québec. Synthèse du Rapport d'évaluation*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Direction générale de l'enseignement collégial, mai 1989, p. 6.
12. *Idem*, p. 8-9.

Nous sommes bien loin de la situation qui avait cours il y a quelques années. Sur le plan organisationnel, dans presque tous les cégeps, la formation sur mesure est partie intégrante des activités du SEA en 1986-1987. Ainsi, il y a peu d'entités dont le mandat spécifique est de rendre des services aux entreprises.

Les entités qui rendent des services aux organisations privées, publiques et autres relèvent pour la plupart des services de l'éducation des adultes (tableau 2.2). En fait, 69 unités sur 95 relèvent des SEA, dont 47 *SEA ou centres de services aux entreprises* et 22 *Autres unités des SEA*. Les *Centres spécialisés* sont au nombre de 15 et il y a 11 *Autres unités* qui ne sont pas un centre spécialisé et qui ne relèvent pas d'un SEA[13].

Au fil des années, plusieurs cégeps sont devenus de plus en plus pro-actifs en matière de services aux entreprises par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs entités qui rendent de tels services. Pour deux unités sur cinq, les services aux entreprises constituent leur principale activité, pour un tiers des unités, c'est une de leurs principales activités, et pour le quart, c'est une activité parmi d'autres.

Tableau 2.2 Les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Nombre	47	22	15	11	95
Pourcentage	49,5	23,2	15,8	11,6	100,0

2.5 LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU RÉSEAU COLLÉGIAL PUBLIC

En matière de services aux entreprises, le chiffre d'affaires[14] du réseau collégial s'élève à une soixantaine de millions de dollars en 1990-1991. Selon certains représentants du

13. La teneur de cette classification des unités qui fournissent des services aux entreprises est la suivante. La catégorie *SEA et centres de services aux entreprises* comprend la principale unité (sur le plan de la valeur des services rendus et du volume de clientèle) qui fournit des services et qui relève de l'éducation des adultes. Dans cette catégorie, il y a donc 46 unités existantes, une par cégep, plus une pour le campus du collège Champlain à Saint-Lambert. Les *Autres unités des SEA* sont des unités qui relèvent de l'éducation des adultes, mais qui ne sont pas la principale unité. La catégorie des *Centres spécialisés* se passe de définition. Enfin, les *Autres unités* constitue une catégorie résiduelle qui englobe toutes les unités qui ne peuvent être classées dans les trois catégories précédentes.

14. Cette évaluation a été obtenue en extrapolant les résultats de l'enquête par questionnaire à l'ensemble du réseau des cégeps. En fait, nous faisons l'hypothèse que le profil des unités répondantes et celui des unités non répondantes est relativement similaire. Pour obtenir cette extrapolation, nous avons appliqué une règle de trois à partir de la moyenne du chiffre d'affaires selon le type d'unités. Une validation de ces résultats auprès d'un certain nombre de personnes du réseau collégial porte à croire que ce chiffre de 60 millions de dollars représente un minimum. Il faut prendre les données qui suivent pour ce qu'elles sont, soit des ordres de grandeur et non pas des chiffres donnant une évaluation précise de la réalité.

réseau, cette évaluation serait minimale. La moyenne du chiffre d'affaires par cégep atteint 1,3 million de dollars et le maximum est de 3,2 millions de dollars. Le chiffre d'affaires moyen par unité est de 600 000 $ et le maximum est de 2,5 millions de dollars. Les *Centres spécialisés* ont le chiffre d'affaires moyen le plus élevé, soit 900 000 $, alors que celui des *SEA et centres de services aux entreprises* est de 650 000 $. Les *Autres unités des SEA* et les *Autres unités* ont un chiffre d'affaires moyen plus faible, soit 430 000 $ et 500 000 $ respectivement.

Les unités qui relèvent de l'éducation des adultes (SEA, centres de services aux entreprises et autres unités affiliées) ont rendu des services dont la valeur atteint 68 % de l'ensemble des services rendus par le réseau collégial en 1990 (tableau 2.3). Les seuls *SEA et centres de services aux entreprises* rendent l'essentiel des services, soit pour 31 millions de dollars, ou plus de la moitié de l'ensemble. Les *Centres spécialisés* ont rendu des services d'une valeur de 13,5 millions de dollars[15], alors que les *Autres unités* ont rendu pour 5,5 millions de dollars de services aux entreprises.

La moitié des unités ont un chiffre d'affaires de moins de 500 000 $, dont 9 % de moins de 100 000 $ (tableau 2.4). Le quart des unités ont un chiffre d'affaires de plus de 700 000 $. Pour 47 % des unités, ce montant se situe entre 300 000 $ et 700 000 $.

Tableau 2.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Valeur des services					
Total (000 $)	31 000	9 500	13 500	5 500	60 000
Total (%)	52	16	22	9	100,0
Maximum (000 $)	2 500	866	2 500	1 046	2 500

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

15. À propos des centres spécialisés, l'évaluation du chiffre d'affaires (13,5 millions de dollars) s'approche des données disponibles (15 millions de dollars). L'évaluation du personnel semble également juste. Ainsi, en 1987, les 12 centres spécialisés avaient des contrats de l'ordre de 9 millions avec des entreprises et 213 employés selon une évaluation de la DGEC, alors que nous évaluons ce personnel à environ 300 salariés en 1990-1991.

Tableau 2.4	La répartition des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le chiffre d'affaires, 1990-1991						
	100 000 $ et moins	100 000 $ à 300 000 $*	300 000 $ à 500 000 $*	500 000 $ à 700 000 $*	700 000 $ à 1,5 M $*	1,5 M $ et plus	Total
Nombre	6	11	16	15	12	6	66
%	9,0	16,6	24,2	22,7	18,2	9,0	100

* Les bornes supérieures ne sont pas incluses dans les catégories.

Il y a une concentration des services rendus dans un nombre restreint d'unités[16]. Ainsi, la moitié de services rendus (en ce qui regarde la valeur des services) le sont par les 13 plus importantes unités, soit le cinquième de l'ensemble des unités. En fait, ces 13 entités ont toutes un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou plus. En contrepartie, les 13 plus petites unités rendent à peine 2 % de l'ensemble des services. Ces 13 entités dont le chiffre d'affaires est de moins de 200 000 $ ont une valeur moyenne de 87 000 $ de services rendus, alors que les 13 plus grandes en ont une de 1,5 million de dollars.

Le profil des 13 unités «millionnaires» est le suivant. Dix unités sont des *SEA ou centres de services aux entreprises*, deux autres sont des *Centres spécialisés* et une dernière est une *Autre unité*. Cinq de ces unités sont établies dans une région de la périphérie, trois sont de la région de Montréal et autant viennent des régions de ressources, alors que la région de Québec en compte deux.

Vingt-deux cégeps auraient[17] un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou plus, dont une dizaine de 2 millions de dollars ou plus (tableau 2.5). Pour huit autres cégeps, ce chiffre se situerait entre 500 000 $ et un million de dollars. Pour dix cégeps, les revenus de leurs unités qui rendent des services aux entreprises varieraient entre 200 000 $ et 499 999 $, alors que pour six cégeps, ces revenus seraient de moins de 200 000 $.

Le profil des 22 cégeps «millionnaires» est le suivant. Sept cégeps sont de la région de Montréal-Laval et autant sont des régions périphériques. La région de Québec en compte quatre et autant sont des régions de ressources. Dix de ces cégeps possèdent un centre spécialisé. Par ailleurs, les dix cégeps qui ont le chiffre d'affaires le plus élevé, soit près de 30 millions de dollars, rendent près de la moitié des services aux entreprises du réseau collégial.

Pour mettre en perspective l'évolution des activités des cégeps en matière de services aux entreprises, soulignons qu'en 1986-1987 trois SEA sur cinq avaient un chiffre d'affaires

16. Les données qui suivent concernent seulement les 66 entités qui ont participé à l'enquête par questionnaire. Il y donc plus de 13 entités «millionnaires» dans le réseau collégial.
17. Nous utilisons le conditionnel parce que nous possédons l'information complète pour seulement 27 cégeps, une information partielle pour 15 autres cégeps et aucune information pour 4 cégeps. Par conséquent, nous avons fait des évaluations sommaires des activités de certaines entités des 19 cégeps pour lesquels nous n'avons pas l'information pour toutes leurs unités qui rendent des services aux entreprises.

de moins de 200 000 $ en matière de formation sur mesure et seulement trois SEA avaient un chiffre d'affaires de plus d'un million de dollars.

Tableau 2.5 La répartition des cégeps selon leur chiffre d'affaires en matière de services aux entreprises, 1990-1991

	200 000 $ et moins	200 000 $ à 500 000 $*	500 000 $ à 1 M $*	1 M $ à 2 M $*	2 M $ et plus	Total
Nombre	6	10	8	12	10	46
Pourcentage	13,0	21,7	17,4	26,0	21,7	100

* Les bornes supérieures ne sont pas incluses dans les catégories.

2.6 LA SITUATION DANS LES RÉGIONS

La région de Montréal-Laval obtient 22 % de la valeur des services rendus par les cégeps, soit 13 millions de dollars. Vient ensuite la région de Québec (incluant Chaudière-Appalaches) avec le cinquième de la valeur des services rendus, soit 12 millions de dollars[18](tableau 2.6).

Les cinq régions périphériques (Montérégie, Laurentides, Lanaudière, Estrie, Mauricie–Bois-Francs et Outaouais) représentent 40 % de la valeur des services rendus, soit 24 millions de dollars, alors que les régions de ressources (Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Abitibi-Témiscamingue) rendent pour 11 millions de dollars de services aux entreprises. Parmi les régions de la périphérie, la Montérégie se démarque avec 7,6 millions de dollars de services rendus, soit près de 13 % de l'ensemble.

La moyenne de la valeur des services rendus par unité varie selon les régions, la moyenne la plus élevée étant à Québec (1,7 million de dollars) suivie par les cégeps de Montréal-Laval (1,2 million de dollars). Les régions de ressources ont la moyenne la plus basse (550 000 $).

[18]Les chiffres qui suivent sont des extrapolations des résultats de l'enquête par questionnaire. À ce titre, il faut les considérer pour ce qu'ils sont, soit des ordres de grandeur et non pas des mesures exactes de la réalité. Une validation de ces extrapolations auprès de certaines personnes du réseau collégial a permis de préciser le poids respectif des régions de Montréal-Laval et de Québec.

Tableau 2.6	La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les régions, 1990-1991				
Valeur des services	Montréal-Laval	Québec	Périphéries	Ressources	Ensemble du Québec
000 $	13 000	12 000	24 000	11 000	60 000
%	22	20	40	18	100

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

2.7 L'AVENIR DES SERVICES AUX ENTREPRISES

Il ne fait aucun doute pour les informateurs et informatrices rencontrées que la formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre seront un des défis importants pour le Québec au cours de la prochaine décennie. Comment vont y participer les cégeps? Voilà la question que tous se posent. Il est difficile de prévoir l'avenir dans le contexte politique, économique et constitutionnel actuel. Alors que les services aux entreprises se sont développés de manière intensive dans les cégeps depuis la fin des années 80, l'environnement dans lequel ils évoluent est très incertain et peut être modifié de manière importante.

La réforme québécoise de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre, annoncée par le ministre de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, apportera des changements importants. Quel sera le rôle des réseaux de l'éducation à la suite de cette réforme? Les cégeps seront-ils considérés comme de simples dispensateurs de formation ou seront-ils appelés à jouer un rôle dynamique dans le recyclage de la main-d'oeuvre?

Les négociations constitutionnelles actuellement en cours vont-elles réellement déboucher sur une prise en charge par le gouvernement du Québec de sa juridiction complète en matière de formation et de perfectionnement de la main-d'oeuvre avec les budgets qui s'y greffent? Il semble que oui, selon les propos, très explicites sur le sujet, tenus par le ministre de l'Emploi et de l'Immigration du Canada au cours d'une entrevue à la télévision d'État.[19]

Plusieurs informateurs et informatrices s'interrogent sur la place qu'occupe et qu'occupera à court et à moyen terme le développement des services aux entreprises parmi les priorités du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.

Sur le plan économique, la lenteur de la reprise à la suite de la récession de 1991 n'incite pas outre mesure les entreprises à s'engager dans des démarches de perfectionnement de leur personnel ou des projets de développement technologique. Toutefois, les cégeps sont des interlocuteurs crédibles pour de nombreuses entreprises et vont continuer de l'être.

---

19. Bernard Valcourt en entrevue avec Simon Durivage, *Le Point*, Radio-Canada, jeudi le 7 novembre 1991.

Chapitre 3

Les services rendus

Dans ce chapitre, nous aborderons successivement le cheminement suivi par les cégeps pour définir leur offre de services auprès des entreprises, la gamme de services qu'ils rendent, la place qu'y occupe la formation, les créneaux des cégeps et la nature de leur offre de services.

3.1 LA DÉFINITION DE L'OFFRE DE SERVICES

Plusieurs facteurs interviennent pour déterminer le contenu de l'offre de services des cégeps en matière de services aux entreprises : le marché (offre et demande), la rentabilité, l'emplacement du cégep, les ressources humaines disponibles, les expertises développées à l'enseignement ordinaire et à l'éducation des adultes, les programmes publics d'intervention et de financement, les initiatives des différentes instances (SEA, direction générale, départements et direction pédagogique) des cégeps et la volonté des membres du personnel visé (coordonnateur et coordonnatrice à l'éducation des adultes, directrice et directeur général, conseiller et conseillère en formation, formateur et formatrice, directrice et directeur des services pédagogiques).

Selon le niveau d'engagement auprès des entreprises

Le cheminement suivi par les cégeps pour définir leur offre de services diffère selon le niveau de développement de ces services. Les cégeps peu présents dans ce domaine répondent habituellement aux demandes des entreprises dans la mesure où ils possèdent l'expertise pour satisfaire les besoins exprimés. Il ne leur est pas nécessaire de se définir une offre de services.

Par contre, pour plusieurs cégeps plus engagés auprès des entreprises, une démarche relativement longue et diversifiée sert souvent à définir leur offre de services qui, par ailleurs, demeure ouverte dans la mesure où de nouveaux créneaux ou services peuvent s'ajouter à ceux déjà offerts. La réalisation d'une démarche complète et systématique de définition de l'offre de services est plus fréquente dans les centres spécialisés que dans les autres entités. En fait, tous les centres spécialisés se sont récemment engagés dans une démarche de planification stratégique à la demande de la DGEC.

Cette démarche de définition de l'offre de services s'effectue dans le feu de l'action, alors que les cégeps développent leurs relations avec les entreprises, qu'ils consolident leurs expertises, qu'ils tentent de faire leur marque dans certains segments du marché de la formation et plus généralement des services aux entreprises. Cette démarche peut comprendre un ou plusieurs des éléments suivants : évaluation interne des expertises disponibles, étude de marché, étude de pertinence pour mettre sur pied une entité spécialisée qui offre des services aux entreprises, prévision de la demande, planification stratégique, étude de localisation d'un centre de services aux entreprises, définition de l'image projetée et création d'un comité aviseur.

Quelques cégeps ont créé des comités aviseurs pour leurs centres de services aux entreprises. Composés d'agents décideurs de toute origine (entreprises, municipalités, , commissariats industriels, etc.), ces comités visent à assurer aux cégeps que les orientations prises sont réalistes et que les services offerts correspondent à des besoins existants. Ces mêmes comités constituent également un moyen de promotion des services aux entreprises, puisque leurs membres peuvent faire connaître à la communauté d'affaires les services offerts

par les cégeps. En fait, ces comités permettent entre autres aux cégeps de s'insérer dans les réseaux d'affaires existants.

Selon les régions

Cette question de la définition de l'offre de services se pose différemment selon que les cégeps sont situés dans un des deux grands centres urbains de la province, soit Montréal et Québec, ou en région, et selon que les cégeps sont en situation de vive concurrence ou non avec d'autres cégeps, des commissions scolaires, des universités et des firmes privées.

Dans les régions de ressources du Québec, les cégeps sont souvent un des seuls établissements d'enseignement auxquels puissent s'adresser la communauté régionale et les entreprises. Par conséquent, les cégeps sont amenés à offrir une gamme de services plutôt vaste, alors que leurs ressources sont limitées. De plus, dans ces régions, la concurrence peut être relativement plus faible étant donné les distances entre les cégeps d'une même région et les distances par rapport aux grands centres urbains : en Gaspésie, la distance entre chaque cégep est presque aussi grande qu'entre Montréal et Québec. Par ailleurs, il n'est pas nécessairement rentable pour un cégep de l'extérieur de la région de rendre ponctuellement des services aux entreprises en Gaspésie ou sur la Côte-Nord.

Les caractéristiques socio-économiques d'une région, de même que la conjoncture économique régionale, interviennent dans l'offre de services des cégeps. Certains cégeps se donnent des missions de développement régional et de soutien aux entreprises locales. Ils sont ainsi amenés à développer des activités de soutien à l'entrepreneurship local et à offrir des services-conseils à des entreprises en démarrage ou même en difficulté. C'est le cas, entre autres, dans la région de l'Amiante, de la Gaspésie, du Bas-Saint-Laurent et en Estrie.

Le milieu régional peut donc influencer la décision d'intervenir en priorité auprès de grandes entreprises ou de PME (les grandes entreprises au Saguenay–Lac-Saint-Jean) et dans des secteurs d'activité particuliers (les mines dans la région de l'Amiante et en Abitibi–Témiscamingue, l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'entrepreneurship au Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–et-Îles-de-la-Madeleine).

Dans les régions de Montréal et de Québec, la situation est tout à fait différente. Le marché est vaste, mais les fournisseurs de services sont nombreux et la concurrence entre les cégeps est plus forte. Par conséquent, les cégeps ont plus tendance à définir un certain nombre de créneaux dans lesquels ils concentrent l'essentiel de leur énergie.

Depuis quelque temps, dans certaines régions, dont celle de Montréal, et dans plusieurs cégeps, une nouvelle attitude se développe à l'égard d'une certaine complémentarité de l'offre de services des cégeps. Des discussions concrètes ont lieu sur les champs d'intervention et les possibilités de partage de ces champs. L'exigence d'une certaine rentabilité est à l'origine de ces discussions.

Tout comme il n'y a pas de réelle complémentarité territoriale entre les programmes de l'enseignement ordinaire, il n'y en pas entre les offres de services des cégeps auprès des

entreprises. En fait, les cégeps ne sont ni dans un marché totalement ouvert, ni dans un réseau totalement intégré où les champs d'intervention seraient entièrement complémentaires.

3.2 UNE VASTE GAMME DE SERVICES RENDUS

Le réseau collégial public rend une vaste gamme de services aux entreprises et autres organisations. Ces services vont de la formation proprement dite à la recherche appliquée, en passant par la planification du développement des ressources humaines et le soutien au transfert technologique. Ces services peuvent être regroupés en quatre groupes selon les proportions d'unités qui rendent de tels services (tableau 3.1).

Tableau 3.1 Le pourcentage d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types de services, par ordre décroissant, 1990-1991

%	Type de services rendus
92	Élaboration de cours et de programmes de formation
86	Diagnostic de besoins de formation
85	Formation sur mesure en établissement
85	Formation sur mesure autofinancée
76	Élaboration de matériel pédagogique
68	Formation «standardisée»
61	Aide-conseil en formation
56	Aide technique
52	Organisation de colloques, de conférences et de missions
47	Reconnaissance des acquis
44	Soutien au transfert technologique
39	Recherche et développement
36	Aide-conseil en gestion
32	Aide-conseil en gestion et contrôle de qualité
30	Plan de développement des ressources humaines (PDRH)
21	Évaluation de compétences
20	Prêt ou échange d'équipement
20	Production de documents audiovisuels
18	Incubation d'entreprises
18	Analyse de tâches
15	Construction de prototypes
14	Prêt ou échange de personnel

Source : Enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Ce sont les services liés aux activités de formation qui sont rendus par le plus grand nombre d'unités. Plus des trois quarts des unités offrent les principaux services liés à la formation. Un deuxième groupe de services est rendu par plus de la moitié des unités. Ce sont principalement des services connexes à la formation. Le troisième groupe, qui comprend des services qu'environ le tiers des unités rendent, rassemble les services-conseils et les activités des centres spécialisés. Le quatrième groupe comprend divers services rendus par le cinquième ou moins des unités.

Quatre champs généraux

L'ensemble des services aux entreprises et autres organisations rendus par les cégeps peuvent être classés sous quatre rubriques (le contenu de ces quatre champs généraux est présenté à la page suivante) :

1. le développement des ressources humaines;
2. le développement technologique;
3. le développement de l'entrepreneurship;
4. le développement des organisations.

Dans la rubrique du développement des ressources humaines se retrouvent tous les services liés de près ou de loin au perfectionnement et au recyclage de la main-d'œuvre, soit le champ principal d'action des services d'éducation des adultes des cégeps.

En matière de développement technologique, la recherche appliquée, le soutien au transfert technologique, l'aide et la consultation techniques sont des services fréquemment utilisés par les organisations. Les centres spécialisés interviennent également en matière d'aide à la commercialisation de nouveaux produits ou procédés, font des essais et des tests en laboratoire ou encore assistent les entreprises dans l'automatisation de leurs procédés de production.

Le développement de l'entrepreneurship est également un domaine où le réseau collégial est très présent. Son action prend diverses formes qui va de l'évaluation du potentiel entrepreneurial des personnes au soutien à la création et à l'expansion d'entreprises, en passant par l'incubation de nouvelles entreprises.

Enfin, divers services, regroupés sous le chapeau du développement des organisations, sont également offerts par les cégeps. Il faut bien comprendre que chaque cégep n'offre pas tous ces services.

Tableau 3.2 La gamme des services aux entreprises offerts par les cégeps, 1990-1991

Le développement des ressources humaines

- Analyse des besoins de formation de l'entreprise et de son personnel
- Élaboration de cours et de programmes de formation
- Élaboration de matériel pédagogique écrit et audiovisuel
- Aide-conseil en formation
- Planification du développement des ressources humaines (PDRH)
- Formation «standardisée»
- Formation sur mesure
- Transfert des apprentissages
- Organisation de colloques, de conférences, de séminaires et de missions
- Évaluation des compétences de la main-d'oeuvre
- Analyse de tâches du personnel
- Reconnaissance des acquis de la main-d'oeuvre

Le développement technologique

- Informations spécialisées et vulgarisation d'informations scientifiques
- Aide et consultation techniques
- Soutien à l'implantation de nouvelles technologies
- Prêt et échange d'équipement
- Soutien au transfert technologique
- Assistance dans l'automatisation de procédés de production
- Essais et tests en laboratoire
- Recherche et développement de produits et de procédés
- Développement et construction de prototypes
- Développement de logiciels de gestion et de contrôle de procédés
- Aide à la commercialisation

Le développement de l'entrepreneurship

- Soutien à l'entrepreneurship
- Incubation d'entreprises en démarrage
- Aide à la création et à l'expansion d'entreprises
- Aide à la relève dans les entreprises

Le développement des organisations

- Aide-conseil en communication
- Élaboration de plans de communication
- Étude de marché
- Planification stratégique
- Formation de formateurs dans l'industrie
- Aide-conseil en gestion et en contrôle de la qualité
- Location et prêt de locaux
- Prêt ou échange de personnel
- Traduction de documents

3.3 LA FORMATION, AU CENTRE DE L'OFFRE DE SERVICES

L'essentiel des services rendus concerne le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre ou, pris plus globalement, la gestion des ressources humaines dans les entreprises et autres organisations. Les services en matière de formation constituent près des trois quarts de la valeur des services rendus, soit quelque 44 millions de dollars (tableau 3.3).

La recherche appliquée, l'aide technique et le soutien au transfert technologique représentent 18 % de la valeur des services rendus, soit 11 millions de dollars. Tous les autres services rendus représentent donc moins de 10 % du chiffre d'affaires du réseau collégial public, soit 5 millions de dollars. Il est probable que ces données sous-estiment la valeur des services-conseils rendus par les cégeps, puisque les répondants et répondantes à l'enquête ne pouvaient pas ou pouvaient difficilement distinguer la part de ces services dans les activités de formation.

L'incubation d'entreprises a une certaine importance (2,5 % de la valeur des services rendus). L'aide-conseil en formation représente 1,5 % de la valeur de l'ensemble des services rendus par les cégeps. Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) sont un domaine où les cégeps interviennent peu (0,3 % de la valeur totale des services rendus).

Tableau 3.3 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon les types de services, 1990-1991

Total (000 000 $)	Total (%)	Moyenne ($)	Type de services
43,7	72,9	7 600	Formation*
4,0	6,7	14 000	Recherche et développement
3,8	6,4	4 000	Aide technique
3,2	5,4	38 500	Soutien au transfert technologique
1,5	2,5	9 500	Incubation d'entreprises
0,9	1,5	9 000	Aide-conseil en formation
0,7	1,2	85 000	Prêt ou échange de personnel
0,7	1,1	31 000	Production de matériel audiovisuel
0,6	1,0	9 500	Aide-conseil en gestion
0,1	0,2	7 000	PDRH**
0,1	0,1	2 500	Prêt ou échange d'équipement
0,4	0,7	3 500	Autres
60,0	100,0	8 000	Total

* La formation comprend tous les types de formation ainsi que les activités de diagnostic et d'élaboration.
** Plan de développement des ressources humaines.

La valeur moyenne des services rendus atteint 8 000 $ par entreprise. Cette moyenne varie considérablement selon les types de services rendus, puisque les activités de formation ont une valeur moyenne de 7 600 $ par entreprise, les projets de recherche appliquée de 14 000 $ et les projets de soutien au transfert technologique de 38 500 $. L'aide technique est importante en ce qui a trait au nombre de projets effectués auprès des entreprises, mais elle engendre peu de revenus. Enfin, pour les responsables des centres spécialisés, la distinction entre la recherche appliquée et le soutien au transfert technologique n'est pas toujours facile à faire.

Des données sur les activités du programme Formation sur mesure en établissement (FME) permettent d'avoir une idée de l'ampleur des interventions de formation des cégeps auprès des entreprises. Ainsi, la moyenne des contrats réalisés en FME par les cégeps est de 26 000 $, alors que la valeur maximale d'un contrat a été de 500 000 $ en 1988-1989. Vingt-deux pour cent des contrats ont eu une valeur de 25 000 $ et plus, dont 10 % de 50 000 $ et plus[20]. En contrepartie, 40 % des contrats avaient une valeur de moins de 15 000 $, dont 18 % de moins de 7 500 $. Ces données laissent entendre que les services rendus sur une base d'autofinancement sont généralement d'envergure beaucoup plus modeste que les activités de formation réalisées dans le cadre de FME.

Le total des heures-groupes de formation pour l'ensemble du réseau est d'environ 440 000 en 1990. La moyenne d'heures-groupes par unité est de 4 600 et le maximum atteint 22 500 heures-groupes. La moyenne est de 9 600 heures-groupes par cégep. Le dixième des unités ont donné moins de 200 heures-groupes de formation, alors que 55 % des unités en ont donné entre 1 000 et 6 000 et un autre dix pour cent ont plus de 10 000 heures-groupes de formation à leur actif.

Les activités particulières des différentes unités

Les types de services rendus diffèrent grandement selon les types d'unités des cégeps. Les *SEA et les centres de services aux entreprises* se concentrent dans les activités de formation, puisque ces activités constituent 87 % des services qu'ils rendent en ce qui regarde la valeur de services (tableau 3.4). La formation est également la principale activité des *Autres unités des SEA* (91 % de la valeur des services qu'ils rendent) et des *Autres unités* du réseau collégial (90 % de la valeur des services qu'ils rendent). Par contre, dans les centres spécialisés, la recherche-développement, l'aide technique et le soutien au transfert technologique représentent 86 % de la valeur des services rendus.

Observée sous un autre angle, cette situation signifie qu'environ 80 % des services de formation rendus par le réseau collégial est le fait des SEA et de leurs unités affiliées, en regard de 5 % pour les centres spécialisés et de 12 % pour les autres unités du réseau collégial. Les services connexes à la formation (aide-conseil en formation, PDRH, production de matériel audiovisuel) sont également le fait principalement des SEA et de leurs unités affiliées.

---

20. Gilles Dubé (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Profils des clientèles et des activités*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990. Ces données concernent aussi bien les collèges que les commissions scolaires.

En contrepartie, la quasi-totalité des services de R-D, d'aide technique et de soutien au transfert technologique est effectuée par les centres spécialisés.

Tableau 3.4 La valeur des services aux entreprises rendus par les cégeps selon le type de services et selon les types d'unités, 1990-1991

Type de services	SEA et centres de services (%)	Autres unités des SEA (%)	Centres spécialisés (%)	Autres unités (%)	Ensemble des cégeps (%)
Formation*	87	91	18	90	73
Recherche et développement	1	4	29	1	7
Aide technique	1	1	29	2	7
Soutien au transfert technologique	0	0	25	0	5
Incubation d'entreprises	4	1	0	0	3
Aide-conseil en formation	2	0	0	1	2
Prêt ou échange de personnel	2	0	0	1	1
Production audiovisuelle	1	1	0	2	1
Aide-conseil en gestion	2	1	0	1	1
PDRH**	1	0	0	0	1
Prêt ou échange d'équipement	0	1	0	0	1
Autres	0	1	1	4	1
Total	100***	100	100	100	100

* La formation comprend tous les types de formation ainsi que les activités de diagnostic et d'élaboration.
** Plan de développement des ressources humaines.
*** Les données de ce tableau ont été arrondies, ce qui explique que les totaux n'égalent pas toujours 100.

3.4 LES CRÉNEAUX

Y a-t-il des créneaux particuliers qui sont visés par les cégeps en matière de services aux entreprises? Une forte proportion (85 %) des 66 unités qui ont participé à l'enquête par questionnaire ont indiqué qu'elles ont des champs ou des créneaux particuliers d'intervention. Ce sont surtout des SEA qui n'ont pas de tels champs ou créneaux.

Certains champs d'intervention sont occupés par la plupart des cégeps. Que l'on pense à la bureautique, à l'informatique et à l'administration. Par contre, certains créneaux relèvent de manière non officielle de cégeps particuliers parce que ceux-ci ont développé une expertise reconnue dans le cadre de l'enseignement ordinaire : l'assainissement des eaux au cégep Saint-Laurent, la gestion au Cégep Bois-de-Boulogne, l'imprimerie au Cégep Ahuntsic, etc. La présence des centres spécialisés, des écoles nationales, des programmes professionnels à site unique et d'équipes départementales particulièrement dynamiques joue également un rôle important pour les cégeps dans le choix de leurs créneaux.

Ce n'est pas une démarche rationnelle de planification qui fait en sorte que des segments de marché sont attitrés à tel ou tel cégep. Mais, progressivement, les cégeps se partagent certains segments du marché des services aux entreprises.

Déjà, en 1986-1987, quatre SEA sur cinq mentionnent l'informatique et la bureautique comme un de leurs trois plus importants champs d'intervention en formation sur mesure (en ce qui a trait au nombre de participants aux activités); suivent les champs de la gestion des ressources humaines et de l'administration pour les trois quarts des SEA[21]. Le tiers des SEA mentionnent la santé et la sécurité du travail comme étant un de leurs trois champs principaux en formation sur mesure.

Quelques années plus tard, ces mêmes champs d'intervention semblent avoir une importance similaire. En 1988-1989, dans le cadre du programme FME[22], l'essentiel de la formation se concentre dans quelques champs professionnels. Trois champs professionnels regroupent près de la moitié des contrats réalisés, soit *informatique* (22 %), *administration* (13 %) et *fabrication mécanique* (12 %); six autres champs totalisent le tiers des contrats (33 %) : *électrotechnique* (6 %), *métallurgie* (6 %), *agriculture* (5 %), *foresterie* (5 %), *équipement motorisé* (5 %) et *imprimerie* (5 %); les contrats restants (10 %) sont répartis dans les 15 autres champs professionnels.

Cette catégorisation des activités de formation en champs professionnels ne met pas en évidence toutes les activités qui relèvent de l'informatique (entendue dans le sens de technologie générique : bureautique, traitement de texte, CAO, DAO, gestion informatisée, etc.), puisque le champ professionnel de l'*administration* comprend des activités liées à la bureautique, au traitement de texte et à la gestion informatisée et que celui de l'*imprimerie* comporte des activités de *dessin assisté par ordinateur* (DAO); ou parce que, encore, l'essentiel des activités du champ professionnel *fabrication mécanique* consiste en de la conception assistée par ordinateur (CAO). On peut évaluer à plus de 40 % la proportion des contrats réalisés dans le cadre du programme FME dont la formation est directement liée à la technologie de l'informatique.

Voici une liste des principaux créneaux mentionnés par les 66 répondants à l'enquête par questionnaire. Comparativement aux champs d'intervention mentionnés par les SEA à l'occasion d'une enquête sur la formation sur mesure en 1986-1987, cette liste s'est allongée.

Informatique : bureautique, médiatique, éditique, infographie, informatique de gestion, informatique de production, CAO/FAO mécanique, CAO/FAO électrique, micro-informatique, dessin assisté par ordinateur (DAO).

Administration et gestion : gestion intégrée du territoire, gestion et contrôle de la qualité, gestion des ressources humaines, gestion de production, gestion des opérations, gestion financière, création et expansion d'entreprises, gestion de carrière, entrepreneurship,

---

21. Gilles Dubé (Méthodus), *op. cit.*, février 1988, p. 15.
22. Gilles Dubé (Méthodus), *op. cit.*, décembre 1990, p. 19. Ces données concernent aussi bien les collèges que les commissions scolaires.

développement organisationnel, plan de communication, incubation d'entreprises, marketing, services immobiliers, services à la clientèle, supervision de personnel.

Techniques diverses : techniques agricoles, techniques ambulancières, techniques dentaires, denturologie, hygiène dentaire, aéronautique, techniques de génie industriel, techniques de génie physique, électrotechnique, techniques administratives, techniques de soins infirmiers, techniques de scène, techniques d'éducation en services de garde, mécanique du bâtiment, aérotechnique, automatisme et contrôle, technologie minérale, hygiène industrielle, assainissement des eaux, fabrication mécanique, instrumentation et contrôle, automatisation et contrôle de procédés, techniques de métallurgie.

Autres : formation de formateurs et formatrices, préparation à la retraite, gemmologie, santé, sécurité, langues, aviation, tourisme, muséologie, foresterie, gérontologie, environnement, écotoxicologie, reconnaissance des acquis, évaluation des compétences, assurance-vie, vente professionnelle.

3.5 UNE OFFRE DE SERVICES SPÉCIALISÉE OU GÉNÉRALISTE?

Concentrer ses énergies sur la formation ou bien offrir une vaste gamme de services aux entreprises (formation, développement organisationnel, choix d'équipement informatique, aide technique, transfert technologique, gestion de la qualité totale, etc.)? Développer des créneaux d'intervention en matière de formation ou bien répondre à toutes les demandes des entreprises? Voilà des choix auxquels font face plusieurs cégeps qui rendent des services aux entreprises.

Bien entendu, les centres spécialisés y répondent de manière spécifique, puisque leur mandat les oriente vers le développement technologique des entreprises. Outre les centres spécialisés, la formation demeure le centre de l'offre de services des cégeps auprès des entreprises. Les cégeps sont d'abord et avant tout des établissements dont la finalité est la formation. Il faut cependant souligner que pour quelques personnes rencontrées, l'offre d'une vaste gamme intégrée de services demeure un objectif à atteindre.

En fait, la formation est le point d'ancrage de l'offre de services des cégeps auprès des entreprises. Toutefois, cela n'empêche pas ces derniers de rendre d'autres services, puisque la formation appelle d'autres types de services. Il y a un effet d'entraînement. Comme le souligne une personne rencontrée, dans une perspective andragogique, l'aide-conseil en formation prend tout son sens dans la mesure où elle permet d'offrir des services de formation plus appropriés. Les cégeps sont entre autres amenés à rendre d'autres services que la formation dans les cas où l'entreprise croit que son problème est un problème de formation, alors que c'est plutôt un problème de développement organisationnel, de contrôle de la qualité ou autre.

Selon une directrice d'un SEA, il faut avoir de plus en plus une image globale d'une entreprise; ne donner que de la formation trouve rapidement sa limite. Le transfert des apprentissages est une nécessité. La planification du perfectionnement du personnel d'une

entreprise est importante. La sensibilisation et l'information des cadres d'une entreprise deviennent nécessaires.

Dans la foulée du développement du soutien à l'entrepreneurship, un cégep est allé jusqu'à intervenir en matière de redressement d'entreprises en difficulté. Ses interventions se sont faites surtout auprès de petites entreprises. Maintenant, le cégep a renoncé à cette mission jugée impossible. En fait, à la suite à de diverses expériences, le cégep a réduit sa gamme de services offerts. Cette rationalisation de son offre de services a eu pour but de centrer celle-ci sur la mission première du cégep, soit la formation. L'aide et la consultation techniques et d'autres services ne sont pas exclus comme services à rendre aux entreprises, mais seulement dans le cadre d'une intervention de formation.

Cette expérience n'est pas unique. Selon une conseillère en formation, au début son SEA a eu tendance à accepter toutes les demandes des entreprises afin de se développer une clientèle. Cette attitude a fait perdre quelques clients au cégep, les ressources humaines utilisées pour donner la formation n'étant pas assez compétentes. Le SEA a pris des risques en engageant des formateurs ou des formatrices à la dernière minute ou qu'il ne connaissait pas.

Des entités à vocation spécifique

Certains cégeps possèdent des unités qui sont orientées vers des secteurs d'activité économique particuliers. Que l'on pense à certains centres spécialisés (mines, pâtes et papiers, etc.) et aux écoles nationales (aérotechnique, meuble, etc). D'autres unités se caractérisent plutôt par les services rendus, tels ces centres spécialisés dans les domaines de l'informatique, de la bureautique ou de la conception assistée par ordinateur. Ces entités rendent leurs services dans de nombreux secteurs d'activité économique.

Certaines unités ont une vocation très spécifique selon qu'elles offrent un service particulier ou s'adressent à une clientèle bien définie. Que l'on pense au Centre de formation aux mesures d'urgence en mer du Cégep de Rimouski, au Centre de création et d'expansion d'entreprises du Cégep de Limoilou, ou encore au Centre linguistique et au Service de formation et de consultation en communication du Cégep de Jonquière ou au Centre de formation agricole du Cégep de Lévis-Lauzon. Plusieurs autres unités pourraient être mentionnées. En fait, en y incluant les 15 centres spécialisés, le nombre d'unités à vocation spécifique dépasse la trentaine dans le réseau collégial.

Chapitre 4

L'organisation et le fonctionnement

Pour offrir des services aux entreprises, y a-t-il un modèle d'organisation privilégié par les cégeps? Est-ce une seule unité avec une offre généraliste de services ou plusieurs entités spécialisées d'un même cégep qui devraient rendre de tels services? Quels sont les principes qui devraient guider la prestation de services aux entreprises? Quel est le degré de participation des départements et des enseignants et enseignantes à la prestation de services aux entreprises? Quelles sont les retombées à l'enseignement ordinaire du développement des services aux entreprises? Ce chapitre répond à ces questions.

4.1 LES ENTITÉS DU RÉSEAU COLLÉGIAL

Les unités qui rendent des services aux entreprises sont maintenant au nombre de 95 dans l'ensemble du réseau collégial public, soit une moyenne de deux unités par cégep. Ce nombre varie d'un cégep à un autre, 21 cégeps ayant une seule entité, d'autres en ayant 4, 5, 6 et même 7. Ces entités relèvent pour la plupart des services de l'éducation des adultes (tableau 4.1).

En fait, 69 unités sur 95 relèvent des SEA, dont 47 *SEA ou centres de services aux entreprises* et 22 *Autres unités des SEA*. Les *Centres spécialisés* sont au nombre de 15 et il y a 11 *Autres unités* qui ne sont pas un centre spécialisé et qui ne relèvent pas d'un SEA.

Tableau 4.1 Les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Nombre	47	22	15	11	95
Pourcentage	49,5	23,2	15,8	11,6	100,0

Sur le plan géographique, une proportion relativement élevée d'unités se retrouve dans la région de Québec où la moyenne dépasse trois unités par cégep, alors que celle-ci est de deux unités par cégep à l'échelle du réseau collégial (tableau 4.2).

Cela tient au fait que dans la région de Québec, quelques cégeps ont créé plusieurs unités qui rendent des services à des clientèles particulières ou bien qui offrent des services spécialisés. Ce phénomène est moins important dans les autres régions. Ainsi, presque tous les cégeps de la région de Montréal-Laval comptent une seule entité qui rend des services aux entreprises, tout comme ceux de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue.

Tableau 4.2 Les unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991

Région	Unités (nombre)	Cégeps (nombre)	Unités (moyenne par cégep)
Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–et-des-Îles	7	4	1,7
Saguenay–Lac-Saint-Jean	10	4	2,5
Québec	23	7	3,3
Mauricie–Bois-Francs	12	4	3,0
Montérégie	15	7	2,1
Montréal-Laval	13	11	1,2
Laurentides–Lanaudière	6	3	2,0
Côte-Nord	2	2	1,0
Abitibi-Témiscamingue	1	1	1,0
Estrie	3	2	1,5
Outaouais	3	2	1,5
Total	95	47*	2,1

* Il y a 47 cégeps parce que le cégep Champlain a été compté deux fois, soit en Estrie et dans la Montérégie.

Vingt et un cégeps comptent une seule unité qui rend des services aux entreprises, habituellement le service de l'éducation des adultes ou un centre de services aux entreprises et organismes (tableau 4.3). Quinze autres cégeps comptent deux unités. Dans sept cégeps, ce tandem est composé du SEA et d'un centre spécialisé. Dans quatre cégeps, trois unités rendent de tels services, alors qu'un cégep en possède quatre. Enfin, trois cégeps comptent cinq de ces unités, un en compte six et un autre regroupe sept unités différentes.

Si l'on fait abstraction de la présence des centres spécialisés, dans une trentaine de cégeps les services aux entreprises sont rendus par une seule unité, généralement le SEA ou un centre de services aux entreprises.

Tableau 4.3 La répartition des cégeps selon le nombre d'unités qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991

Nombre d'entités	Nombre de cégeps
Une entité	21 cégeps
2 entités	15 cégeps, dont 7 où l'on trouve un SEA et un centre spécialisé
3 entités	4 cégeps
4 entités ou plus	6 cégeps

4.2 LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT DES ENTITÉS

Au fil des années, plusieurs cégeps sont devenus de plus en plus pro-actifs en matière de services aux entreprises par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs entités qui rendent de tels services. Pour deux unités sur cinq, les services aux entreprises constituent leur principale activité, pour un tiers de celles-ci, c'est une de leurs principales activités, et pour le quart, c'est une activité parmi d'autres (tableau 4.4).

Ce degré d'engagement varie selon les types d'unités. Du côté des *Centres spécialisés*, pas de doute possible, les services aux entreprises représentent leur principale activité. Pour les *SEA ou centres de services aux entreprises*, seulement 16 % des unités affirment que tel est le cas, alors que la moitié disent que ces services constituent une de leurs principales activités, et le tiers, qu'ils représentent une activité parmi d'autres. Cette situation se comprend si l'on tient compte du fait que dans plusieurs cégeps, les SEA demeurent les unités qui rendent des services de formation aussi bien auprès des personnes que des entreprises.

Pour les *Autres unités des SEA*, la plupart ont comme principale activité les services aux entreprises. Enfin, la moitié des *Autres unités* du réseau collégial en font leur principale raison d'être; pour le tiers, cela constitue une de leurs principales activités.

Tableau 4.4 La place qu'occupent les services aux entreprises dans les unités des cégeps qui rendent ces services selon le type d'unité, 1990-1991

	Une activité parmi d'autres (%)	Une des principales activités (%)	La principale activité (%)	Total (%)	Total Nombre
Centres spécialisés	0	10	90	100	10
SEA et centres de services	34	50	16	100	39
Autres unités des SEA	11	0	89	100	9
Autres unités	13	37	50	100	8
Total	23	35	42	100	66

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

4.3 QUATRE TENDANCES ORGANISATIONNELLES

Quatre tendances organisationnelles sont observables dans les cégeps pour la prestation des services aux entreprises. Trois tendances concernent l'organisation interne des cégeps et une dernière touche leur partenariat au sein du réseau collégial ou avec des organismes extérieurs. Ces tendances ne se retrouvent pas nécessairement à l'état pur dans les

cégeps. Certains cégeps ont des caractéristiques de deux ou même de trois tendances ou encore leur choix organisationnel se situe entre deux tendances. Au-delà de ces tendances organisationnelles, un courant généralisé pousse les cégeps à revoir leur fonctionnement, leur image, leur méthode de travail, le profil de leur personnel pour les adapter aux besoins de ce nouveau marché, de cette clientèle institutionnelle. En fait, les cégeps adoptent tous à divers degrés une approche-client.

Dans plusieurs cégeps, il y a une grande préoccupation de la satisfaction des entreprises. À titre d'exemple, le directeur d'un centre spécialisé présente de la manière suivante la question de la satisfaction de la clientèle et de la qualité des services rendus. «Il faut être à l'écoute des besoins de l'entreprise. Un client insatisfait ne le claironne pas nécessairement sur tous les toits, mais c'est assuré qu'il ne rappellera pas le Centre pour d'autres services et qu'il ne lui fera pas une bonne publicité. De plus, le recrutement d'un client est coûteux. Il faut donc s'assurer de garder ceux que nous avons. Nous voulons donner l'impression à chacun des clients du Centre qu'il est l'unique client de l'ingénieur avec lequel il travaille. Enfin, tous les clients sont appelés à la fin d'une activité de formation ou d'un service rendu pour connaître leur satisfaction. Et s'il y a lieu, les correctifs qui s'imposent sont faits.»

L'intégration des services aux entreprises dans le SEA

La principale tendance organisationnelle observable consiste à intégrer les services aux entreprises dans le SEA. Cette intégration se fait selon diverses modalités : en modifiant la dénomination du SEA, qui devient alors un Service de formation aux adultes et aux entreprises, ou en créant une entité relativement autonome mais qui relève de l'éducation des adultes.

Dans les cégeps qui adoptent ce modèle, la gestion des services aux entreprises relève de l'éducation des adultes et le personnel travaille habituellement à la fois auprès des entreprises et auprès des adultes. Cette tendance est en fait le premier pas des SEA en matière de développement organisationnel pour les services aux entreprises. Actuellement, la majorité des cégeps en sont là.

L'expérience d'un cégep d'une région de la périphérie illustre la situation d'un certain nombre de cégeps «régionaux». Ce cégep n'a pas eu à créer d'entités particulières pour offrir ses services aux entreprises ou à définir longuement sa stratégie de pénétration du marché régional. La crédibilité du cégep est bonne et elle a facilité les contacts avec les organisations privées et publiques de la région. De plus, le cégep est très engagé au sein des organismes régionaux (chambre de commerce, table de concertation, etc.) et en communication étroite avec les centres de décision. La région est très structurée et il existe une bonne cohésion au sein des groupes de décision, qu'ils soient économiques ou politiques.

Une entité distincte et autonome

Une deuxième tendance organisationnelle consiste en la création d'une entité qui tout en relevant de l'éducation des adultes s'en distingue le plus possible par son image, sa gestion, ses locaux, son personnel, etc. Cette seconde tendance semble être un objectif sou-

haité ou un but à atteindre dans plusieurs cégeps. Elle se présente souvent comme le second pas des cégeps en matière organisationnelle.

Magasin à rayons ou boutique spécialisée

Une autre tendance observée est la création de plusieurs entités avec des vocations spécifiques et des clientèles particulières au sein d'un même cégep. Cinq ou six cégeps se sont orientés dans cette voie.

Pour ces cégeps, ce sont aussi bien des raisons internes et externes qui sont à l'origine de ces mises sur pied. À l'interne, c'est l'efficacité qui est recherchée, alors qu'à l'externe c'est la nécessité d'une relation simple et directe avec le client qui intervient.

Les raisons internes sont à l'effet de bien distinguer les objectifs visés dans un SEA, soit ceux auprès des personnes et ceux auprès des organisations. Cela permet une autonomie à ces entités, les rend plus responsables et plus efficaces, puisqu'elles sont en mesure de fonctionner selon des règles adaptées à leurs objectifs.

Du côté externe, les entreprises se reconnaissent plus facilement dans une entité qui leur est consacrée. Elles rencontrent des spécialistes qui parlent leur langage et sont familiarisés avec leurs problèmes. Les intermédiaires sont réduits au minimum, la relation avec l'entreprise est directe : au téléphone, le client rejoint facilement la direction du centre . Une fois la nature de la demande précisée, le client est orienté vers le conseiller ou la conseillère qui prend en charge le projet de formation ou de recherche.

Selon un conseiller en formation, créer de multiples unités à vocation spécifique, c'est faire le choix entre un magasin à rayons ou plusieurs boutiques spécialisées. Dans un magasin à rayons, le client a accès à toute une gamme de produits, mais il peut les chercher relativement longtemps et il aura rarement une personne spécialiste comme interlocutrice. Toutefois, cette approche-client existe également dans plusieurs SEA.

La création d'entités spécialisées peut soulever une difficulté lorsqu'une entreprise a des besoins diversifiés qui exigent qu'un ou une spécialiste de chaque unité rencontre l'entreprise pour répondre à tous les besoins de formation.

Les partenariats avec des organismes extérieurs

Une autre tendance est également remarquable, qui elle ne relève pas de l'organisation interne des services aux entreprises, mais de l'association avec des organismes extérieurs aux cégeps pour rendre des services aux entreprises. Ces associations peuvent concerner divers partenaires (des cégeps, des commissions scolaires, des entreprises privées, des organismes régionaux, etc.), peuvent toucher plusieurs types de services aux entreprises ou être centrées sur un créneau bien particulier, ou encore, ces associations peuvent avoir pour territoire l'ensemble du Québec ou bien une seule région[23].

---

23. Le chapitre suivant est consacré à cette tendance organisationnelle.

Il n'y a donc pas de modèle unique d'organisation pour offrir des services aux entreprises, mais ce qui caractérise la démarche de la plupart des cégeps, c'est l'adoption d'une approche-client. Par ailleurs, dans les deux tiers des cégeps, une seule entité rend de tels services, soit le SEA ou une unité affiliée dont le mandat est clairement centré sur la prestation de ces services.

4.4 DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Les SEA et leurs entités affiliées, les centres spécialisés et les autres entités du réseau collégial qui offrent des services aux entreprises évoluent dans un environnement et un marché où les normes de fonctionnement, les opérations courantes et les conditions de travail diffèrent considérablement de l'enseignement ordinaire. La gestion de ces entités en est donc très différente.

Un directeur de centre spécialisé souligne que son centre fonctionne de la même manière qu'une PME : gestion et administration, services à la clientèle, approche-client, mise en marché, qualité totale, etc. Ce mode de fonctionnement est propre à tous les centres spécialisés et, s'il en est ainsi, c'est principalement pour des raisons d'efficacité.

L'évaluation des centres spécialisés faites par le MESS en 1989 a mis en évidence la nécessité de ce type gestion : «Il faudra donc accepter que les centres spécialisés soient gérés sur un modèle organisationnel de PME, tout en faisant partie d'un collège géré sur un modèle organisationnel d'entreprise publique.»[24] En conséquence, «il apparaît normal et prévisible qu'un centre spécialisé dérange ou froisse les pratiques traditionnelles sur le plan administratif, éducatif et organisationnel. En fait, une cellule de développement se rangeant dans les sillons habituels ne pourra pas atteindre les objectifs visés.»[25] Ces considérations valent pour la plupart des unités du réseau qui rendent des services aux entreprises. Sur le plan du fonctionnement, les centres spécialisés ont plus d'autonomie que les SEA et leurs unités affiliées. Par contre, leur mandat en matière de développement technologique est probablement plus exigeant sur le plan de la souplesse de fonctionnement.

Certains principes de fonctionnement guident les cégeps pour répondre efficacement aux besoins des entreprises. Ils doivent être d'une grande souplesse pour permettre une action rapide et adaptée aux besoins de la clientèle.

Une certaine continuité au sein de leur direction semble être une condition nécessaire pour le développement des services aux entreprises. Un de nos informateurs souligne également que lorsque les SEA et leurs unités affiliées sont appuyés par la direction générale du cégep, qu'ils en relèvent directement, l'ensemble du personnel se sent en confiance pour assumer le mandat confié.

---

24. Rosemarie Dallaire, *op. cit.*, p. 19.
25. *Idem.*

Une étude sur les exigences organisationnelles de la formation sur mesure basée sur les expériences de neuf collèges américains, ontariens et québécois conclut que les principaux facteurs de succès dans le développement de ces services de formation auprès des entreprises sont les suivants :

- «l'expression de la volonté du Collège de s'engager dans le développement socio-économique régional et de faire de la formation sur mesure une de ses priorités;
- une présence active du Collège auprès des différentes instances impliquées dans le développement économique de la région;
- le dynamisme des intervenants et des intervenantes en formation sur mesure;
- la souplesse dans les procédures administratives;
- un choix de champs d'intervention qui tient compte de l'expertise et de la compétence des ressources humaines disponibles.»[26]

Certes, ces éléments concernent seulement la formation sur mesure, mais ils semblent pertinents pour l'ensemble des services aux entreprises, d'autant plus que la formation occupe une place prépondérante parmi les services rendus aux entreprises par le réseau des cégeps. On pourrait ajouter à ces éléments le développement d'une mentalité d'affaires chez le personnel des cégeps.

Dans de nombreux cégeps, l'engagement en matière de services aux entreprises a fait l'objet d'une réflexion et d'une prise de position au niveau de la direction générale. Dans certains cas, le conseil d'administration s'est aussi prononcé en faveur du développement de ces services.

4.5 DES ENTRAVES MAJEURES

Une gestion de type privé dans une organisation publique est source de difficultés de divers ordres pour la prestation de services aux entreprises. Les principales difficultés mentionnées par les personnes rencontrées sont les conventions collectives, les procédures administratives des cégeps et les imputations faites à l'éducation des adultes. Ces difficultés ne sont pas nouvelles. Déjà en 1988, l'ACEACQ recommandait que les politiques, les règlements, les procédures et les conventions dont se dotent les cégeps soient centrés sur la qualité des services rendus[27].

Une informatrice souligne que l'enseignement ordinaire et l'éducation des adultes se sont développés en parallèle pour maintenant aboutir à l'existence de deux univers relativement étanches, mais dont les fondements généraux sont les mêmes : loi des collèges, conventions

26. Pauline Proulx (Méthodus), *La formation sur mesure et ses exigences organisationnelles*, Cégep Édouard-Montpetit, novembre 1987, p. 122.
27. Association des coordonnateurs de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, *Pour l'avenir des cégeps. Une reconnaissance complète de l'éducation des adultes (Douze recommandations de base)*, avril 1988, p. 33.

collectives et régime pédagogique. Un directeur de SEA renchérit en soulignant dans quelle mesure ces deux univers sont différents, voire opposés, sous diverses facettes : condition d'emploi (sécurité et précarité), clientèle (captive et volatile), caractéristique de la clientèle (individu et entreprise, peu exigeante et très exigeante), productivité (donner ses cours et être rentable), rythme de travail (deux sessions et un service 12 mois par année).

Les conventions collectives

Les conventions collectives en vigueur pour le personnel des cégeps qui travaille dans le secteur des services aux entreprises ont été conçues et le sont encore en référence à la réalité de l'enseignement ordinaire, tant sur le plan du niveau des salaires, des horaires de travail, des définitions de postes et des conditions générales d'emploi.

Les emplois de conseillers et conseillères en formation auprès des entreprises sont exigeants tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité. Ces emplois conseillers existent dans le secteur privé où l'on distingue entre «junior» et «senior», tant sur le plan des responsabilités que de la rémunération. Pour des conseillères ou des conseillers performants, le secteur privé représente un certain intérêt. L'exemple d'un cégep qui a connu un exode important de son personnel au profit de l'entreprise privée est mentionné. Toutefois, les conditions «normatives» de travail des conseillers et conseillères en formation des cégeps sont un élément qu'ils ne retrouvent pas nécessairement dans le secteur privé.

Le statut de chargé ou de chargée de projet constitue un autre exemple des limites des conventions collectives. Cette nouvelle appellation permet l'engagement pour deux années d'une ressource humaine, après quoi elle doit devenir permanente ou bien être mise à pied. Dans le contexte actuel, peu de postes deviennent permanents. Comment dans ce cas, une équipe performante peut-elle être constituée si après deux ans les personnes chargées de projet doivent être mis à pied? Telle est l'interrogation d'un directeur de SEA.

Les procédures administratives

D'autres contraintes, qui elles relèvent du fonctionnement interne des cégeps, sont également des obstacles à la bonne marche des services aux entreprises. Le manque de souplesse des procédures administratives des cégeps demeure encore une difficulté pour rendre des services aux entreprises.

La situation est très variable d'un cégep à l'autre. Certaines unités ont une gestion relativement autonome, d'autres non. Ainsi, l'engagement du personnel et l'achat de matériel peuvent relever, dans certains cégeps, de ces unités et non pas de l'enseignement ordinaire, alors que dans d'autres cégeps, ces fonctions sont assumées par les services «réguliers». Dans certains cas, l'obligation d'utiliser les services internes du cégep, comme la photocopie et l'imprimerie, peut signifier des délais supplémentaires et même des coûts plus élevés que ceux du marché privé.

Une démarche de marketing interne pour informer les diverses composantes des cégeps des contraintes et des exigences propres à la prestation de services aux entreprises apparaît comme une action minimale à entreprendre.

Les contraintes majeures des SEA font réfléchir des cadres à propos de la création éventuelle d'une corporation autonome mais rattachée au cégep, afin d'avoir toute la latitude nécessaire pour rendre des services aux entreprises, tant dans la gestion des ressources humaines que dans le fonctionnement quotidien de cette corporation.

Confrontés aux contraintes des conventions collectives, plusieurs centres spécialisés réfléchissent également à la pertinence de devenir des corporations privées, indépendantes du cégep, incorporées selon la troisième partie de la Loi sur les compagnies. Mais là d'autres problèmes peuvent surgir, la collaboration avec les départements n'étant plus assurée.

4.6 LA PARTICIPATION DES DÉPARTEMENTS

Au-delà des difficultés de fonctionnement, il y a des collaborations entre les départements et les enseignants et enseignantes de l'enseignement ordinaire et les services aux entreprises qui sont des plus fructueuses. La situation semble se présenter sur un continuum où à un pôle il y a une collaboration intense, voire un fonctionnement en commun entre les départements et les unités qui rendent des services aux entreprises, alors qu'à l'autre pôle cette collaboration est totalement absente ou un conflit oppose le département et l'éducation des adultes. La plupart des cégeps semblent se situer au centre de ce continuum.

Ainsi, dans la plupart des cégeps, plusieurs enseignantes ou enseignants «réguliers» participent à la prestation de services aux entreprises. Dans certains départements, la collaboration est complète, dans d'autres, c'est sur une base individuelle qu'elle s'effectue. Ce sont principalement des départements à vocation technique (génie mécanique, génie civil, informatique, électrotechnique, etc.) qui sont appelés à participer à la prestation de services aux entreprises. Pour un cadre de l'éducation des adultes, «c'est sur une base de respect et de reconnaissance mutuels des objectifs respectifs des SEA et des départements que des relations doivent s'établir.»

Commentant les relations souvent tendues entre l'enseignement ordinaire et l'éducation des adultes, une autre personne rencontrée souligne «qu'il pourrait difficilement en être autrement, puisque les objectifs de l'enseignement ordinaire et des services aux entreprises sont très différents. Dans le premier cas, il s'agit de former des techniciens et des techniciennes pour le marché du travail ou des diplômés et diplômées qui poursuivront leurs études à l'université, alors que dans l'autre cas, c'est la satisfaction de besoins d'entreprises qui est l'objectif ultime. Il faut également avoir à l'esprit que les «enseignants et enseignantes de jour» ont déjà une charge complète de travail. Il n'est donc pas étonnant qu'ils soient peu enclins à s'intéresser aux activités des SEA. Depuis 20 ans que leurs énergies sont tournées vers des objectifs proprement éducatifs auprès d'une clientèle de jeunes, comment pourraient-ils s'investir dans un domaine qui leur est souvent étranger?»

Un directeur de l'éducation des adultes souligne que l'engagement des départements dans la prestation de services aux entreprises serait un atout important pour les unités qui offrent ces services et pourrait devenir une source significative de ressourcement du corps enseignant. Or, il constate que dans son cégep l'éducation des adultes engage annuellement

185 formateurs ou formatrices dont 175 viennent de l'extérieur du cégep. Parmi les dix enseignants ou enseignantes venant du cégep, sept sont des MED (mises en disponibilité). Donc seulement trois enseignants ou enseignantes sur 185 sont choisis par le SEA. Dans son cégep, ce directeur défend avec acharnement les cinq charges à temps complet dont le SEA dispose.

De plus, ce même directeur indique que sur les 18 créneaux d'intervention du SEA auprès des entreprises, 15 ont été développés sans aucun apport de l'enseignement ordinaire. Il constate également que le principal facteur d'engagement d'un département dans la prestation de services aux entreprises semble tenir aux personnalités des enseignantes et enseignants concernés. Souvent, c'est une question d'attitude, d'ouverture et de dynamisme. Il donne l'exemple d'un département où le personnel enseignant est à l'affût des nouvelles orientations du marché et lui indiquent que le SEA devrait développer une expertise dans tel ou tel domaine.

Certains départements se fixent des objectifs d'ouverture vers l'entreprise, de création de contacts avec le milieu industriel, de mise sur pied de stages en entreprise pour le personnel enseignant et même de parrainage de leur démarche par une entreprise. L'objectif ultime de telles démarches est le renouvellement de l'enseignement.

Dans un centre spécialisé visité, il y a une réelle collaboration entre le département et le centre. Quelques mois avant le début de chaque session, les enseignants et enseignantes du département concerné sont invités à indiquer leur volonté de s'engager partiellement ou entièrement dans les activités du centre. Ceux et celles qui montrent un tel intérêt sont remplacés par les ingénieurs ou ingénieures du centre qui eux sont engagés avec un statut d'enseignant ou d'enseignantes. Cela entraîne des problèmes d'organisation et de fonctionnement, mais c'est très fructueux selon le directeur du centre. Cela permet aux enseignants ou enseignantes de mettre en application les connaissances enseignées et de côtoyer le milieu industriel, alors que pour les jeunes ingénieurs ou ingénieures du centre, l'enseignement leur permet se perfectionner sur le plan pédagogique. Tous et toutes en tirent profit.

Le domaine de l'entrepreneurship est un autre exemple des retombées des services aux entreprises sur l'enseignement ordinaire. Depuis le début des années 80, plusieurs cégeps sont engagés dans la formation en entrepreneurship en proposant différentes interventions. C'est habituellement par l'entremise des SEA que ces actions ont été menées. Maintenant, l'enseignement ordinaire de plusieurs cégeps a emboîté le pas en offrant des cours ou des activités complémentaires en entrepreneuriat. Entre autres, dans la région Mauricie–Bois-Francs, un centre d'entrepreneuriat a été mis sur pied. Ce centre regroupe tant le secteur de l'enseignement ordinaire que celui de l'éducation des adultes de quatre cégeps et une université.

Pour certaines personnes[28] très engagées dans la prestation de services aux entreprises, l'appartenance à un cégep présente des avantages indéniables, dont les équipements, la diversité des ressources humaines disponibles, les possibilités en matière audiovisuelle, les moyens didactiques nombreux et variés, les possibilités de financement et la stabilité de l'établissement.

Il existe donc des exemples de collaboration constructive et efficace en matière de services aux entreprises entre l'éducation des adultes, les centres spécialisés et l'enseignement ordinaire. Ces collaborations ont souvent des retombées très positives pour l'enseignement ordinaire. Plusieurs informateurs et informatrices nous ont mentionné des exemples d'enseignants et d'enseignantes dont la pratique pédagogique et le contenu éducatif ont été transformés à la suite d'une expérience de formation en entreprise.

La prestation de services aux entreprises entraîne la création de liens plus dynamiques et plus étroits entre le réseau collégial et le monde industriel permettant aux cégeps de mieux connaître les besoins des entreprises et d'adapter plus rapidement leurs activités de formation professionnelle.

Des relations encore plus intenses et fonctionnelles entre l'enseignement ordinaire et les entités qui rendent des services aux entreprises seraient nettement avantageuses. Elles favoriseraient un renouvellement accru de la formation initiale et une utilisation optimale de l'ensemble des ressources humaines et matérielles du réseau collégial.

4.7 LES SERVICES AUX ENTREPRISES ET L'ENSEIGNEMENT ORDINAIRE

Des questionnements similaires à ceux qui ont eu cours il y a quelques années à propos de l'intégration de la gestion de l'éducation des adultes et de l'enseignement ordinaire sont maintenant soulevés à propos des services aux entreprises. C'est un idéal que plusieurs informateurs et informatrices souhaiteraient, en principe, mais dans la réalité une gestion commune de l'enseignement ordinaire et des services aux entreprises semble peu réaliste.

Un informateur nous a fait part de l'expérience de fusion de l'éducation des adultes et de l'enseignement ordinaire dans son cégep. Son jugement est sévère : cette avenue est sans avenir. Ce sont deux univers aux intérêts et aux objectifs beaucoup trop différents.

Pour le directeur d'un SEA, la solution réside dans la création d'une direction de l'éducation des adultes avec tous les pouvoirs que cela suppose, avec la liberté et les responsabilités inhérentes (participation à la régie, etc.). L'assimilation n'est pas une solution.

---

[28] Charles Bourgeois, Jacques de Bray, "Les services aux entreprises : mise en marché, structure et fonctionnement", dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure. Une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.

En fait, les exigences de souplesse et d'efficacité pour rendre des services aux entreprises sont incompatibles avec un modèle organisationnel qui consisterait à fusionner la gestion de ces services et celle de l'enseignement ordinaire.

Selon le directeur général d'un cégep, l'avenir est à une harmonisation et à une adaptation de la culture collégiale et de la culture des services aux entreprises : «Il existe selon moi un écart entre l'évolution et le développement de la formation sur mesure dans les collèges et l'évolution de la "culture" des institutions collégiales. Les personnels qui œuvrent en formation sur mesure ont souvent l'impression qu'ils sont mal supportés et mal compris. [...] Il faut chercher ensemble dans nos collèges les points d'harmonisation. Ce serait à mes yeux sur un tel thème qu'un dialogue efficace aurait quelque chance de s'engager entre les «experts» de la formation sur mesure et les "experts" de l'enseignement ordinaire.»[29]

29. Claude B. Simard, "Enjeux et défis de la formation sur mesure", *op. cit.*, mars 1988.

Chapitre 5

Les associations et les partenaires

Les besoins des entreprises sont très variés. Ils débordent souvent le territoire d'une seule région ou d'un seul cégep. Dans certaines circonstances, les entreprises exigent de faire affaire avec un seul cégep interlocuteur pour leur formation à l'échelle du Québec. Les cégeps ne peuvent offrir aux entreprises tous les types de services dans tous les domaines. Quelles sont les avenues à considérer en matière de partenariat au sein du réseau collégial? Les consortiums? les regroupements régionaux? le concept de cégep maître d'oeuvre? une offre provinciale de services? Des associations avec des partenaires privés, avec d'autres établissements d'enseignement doivent-elles être envisagées?

5.1 LA ZONE D'ACTION DES CÉGEPS

Soulignons d'abord que les cégeps n'ont pas de territoires d'action qui leur sont propres tant à l'enseignement ordinaire qu'à l'éducation des adultes, alors que les centres spécialisés ont un mandat provincial. Pour les informatrices et informateurs rencontrés, la définition et l'imposition de tels territoires ou de champs d'intervention, comme pour les commissions scolaires, ne sont pas pertinentes. Cela n'empêche pas les cégeps de développer des relations soutenues avec leur communauté environnante et leurs régions respectives.

Deux unités sur cinq qui rendent des services aux entreprises affirment recruter leur clientèle dans leur région et dans quelques autres régions avoisinantes (tableau 5.1). Un peu moins du tiers sont actives à l'échelle du Québec, dont la plupart sont des centres spécialisés. Le cinquième des unités rendent des services aux entreprises dans leur seule région et moins du dixième recrutent leur clientèle sur le territoire immédiat du cégep seulement.

La zone d'action des cégeps diffère selon la provenance régionale des unités qui rendent des services aux entreprises. Les trois quarts des unités de la région de Montréal-Laval sont actives dans la grande région métropolitaine. La moitié des unités de la région de Québec sont actives dans la grande région de Québec, alors que dans les régions périphériques et de ressources, seulement 29 % des unités rendent des services dans plusieurs régions avoisinantes. Par contre, plus on s'éloigne des deux grands centres urbains, plus la proportion d'unités qui rendent des services à l'échelle du Québec augmente. C'est aussi dans les régions de la périphérie et dans celles de ressources que le territoire immédiat du cégep constitue la zone d'action d'un certain nombre d'unités.

Cette zone d'action diffère selon les types d'unités qui rendent des services aux entreprises (tableau 5.2). Les centres spécialisés sont tous actifs à l'échelle du Québec ou du moins sur le territoire de plusieurs régions. Dans des proportions moins élevées, il en va de même des *Autres unités*. Par contre, les SEA et leurs unités affiliées interviennent moins à l'échelle du Québec et plus sur le territoire des régions qui les entourent. Le tiers des SEA et de leurs unités affiliées sont actifs dans la région de leur cégep, dont le dixième sur le territoire immédiat du cégep.

Tableau 5.1 La zone d'action des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991

	Territoire immédiat (%)	Région du cégep (%)	Régions avoisinantes (%)	Ensemble du Québec (%)	Total (%)	Nombre
Montréal-Laval	0	11	78	11	100	9
Québec	0	20	53	27	100	15
Périphérie	11	29	29	32	100	28
Ressources	14	14	29	43	100	14
Total	8	21	41	30	100	66

Tableau 5.2	La zone d'action des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types d'unités, 1990-1991					
	Territoire Immédiat (%)	Région du cégep (%)	Régions avoisinantes (%)	Ensemble du Québec (%)	Total (%)	Nombre
SEA et centres de services	10	26	49	15	100	39
Autres unités des SEA	11	22	44	22	100	9
Centres spécialisés	0	0	20	80	100	10
Autres unités	0	25	25	50	100	8
Total	8	21	41	30	100	66

5.2 LA MATURITÉ DU RÉSEAU COLLÉGIAL?

Les cégeps font-ils partie d'un réseau ou d'une fédération? s'est demandé un de nos interlocuteurs. Il constate et déplore qu'il s'agit bien d'une fédération où les cégeps sont relativement autonomes et leurs actions peu complémentaires. Au-delà de ce constat, selon plusieurs informateurs et informatrices, le réseau collégial est maintenant mûr pour la mise en place d'associations de diverses natures. Et d'ailleurs, la collaboration est de plus en plus grande entre les cégeps et il se crée de plus en plus d'associations diverses. Parallèlement, il y a aussi de plus en plus de concurrence entre les cégeps. Plusieurs personnes rencontrées envisagent à moyen terme une offre régionale de services de la part des cégeps de Montréal et de Québec. Il y a encore loin de la coupe aux lèvres, mais la nécessité économique d'une telle offre et la volonté des acteurs sont de plus en plus palpables.

Selon un conseiller en formation, la duplication des infrastructures en matière de services aux entreprise est inutile, inefficace et coûteuse. Une mise en commun de ressources humaines et matérielles ou une offre régionale de services présentent de nombreux avantages et deviennent une nécessité économique devant les difficultés financières des cégeps. Une telle offre régionale permettrait d'avoir des laboratoires en commun mieux répartis sur le territoire, de rendre des services mieux répartis dans l'espace et dans le temps, de réduire les coûts par l'achat en commun de logiciels et de licences, par le développement en commun de matériel didactique, par un service unique d'information et d'inscription auprès des entreprises, etc. Selon ce conseiller, la structure de leurs coûts de fonctionnement va obliger les cégeps à se regrouper puisqu'à cause de la faiblesse des taux de financement public, le déficit de certains cégeps augmente au même rythme que s'accroît leur volume d'activité!

5.3 DES ASSOCIATIONS NOMBREUSES ET VARIÉES

Après plusieurs expériences infructueuses ces dernières années, maintenant des associations de tout ordre entre les cégeps existent pour rendre des services aux entreprises. Ces relations entre les cégeps sont nombreuses, prennent des formes variées et peuvent être infor-

melles ou bien faire l'objet d'une entente écrite qui peut aller jusqu'à la création d'une corporation en bonne et due forme. Certaines associations sont ponctuelles, elles concernent une seule intervention auprès d'une entreprise, d'autres peuvent concerner tout un domaine de formation où un cégep oriente automatiquement vers un autre tous les besoins de sa région qui sont exprimés dans ce domaine, parce que le cégep en question ne possède pas l'expertise nécessaire. Ces associations peuvent regrouper plusieurs cégeps, collèges privés et même concerner des entreprises privées. Une firme de comptables s'est déjà dite intéressée à créer des liens avec des établissements d'enseignement plutôt que de mettre sur pied sa propre école[30]. Voyons quelques exemples qui n'épuisent aucunement l'ensemble des associations et partenariats existants[31].

Un maillage entre le public et le privé

Une association récente est tout à fait originale comme expérience de partenariat et montre peut-être une des voies d'avenir pour les cégeps, soit le Groupe IMPACT. Ce groupe qui comprend des établissements privés et publics situés dans les deux principaux marchés de la province, soit les régions de Montréal et de Québec, offre des services intégrés (développement organisationnel et développement des ressources humaines) dans de nombreux domaines de formation.

Le Groupe IMPACT comprend six organismes, soit trois cégeps, deux établissements privés de niveau collégial et une firme privée de consultation en gestion. Les membres de ce groupe couvrent une bonne partie du territoire du Québec et plusieurs segments du marché des services aux entreprises : un cégep de Québec, un autre de la région de Montréal, un cégep anglophone, un cégep privé, un institut privé spécialisé dans le domaine de l'électronique et une firme privée avec des bureaux dans quelques villes du Canada et une expertise importante sur le plan international.

L'offre de services de ce groupe est centrée sur la formation et le développement organisationnel. Les établissements de formation assurent les services de formation, tandis qu'Éduplus se charge de la réalisation des PDRH. Selon un coordonnateur dont le SEA est membre du Groupe IMPACT, les entreprises apprécient l'intégration des services. Elles apprécient le fait d'avoir un seul interlocuteur pour répondre à leurs besoins de développement organisationnel et de formation.

Les champs d'expertise de ce groupe sont variés, voire impressionnants. Le prospectus du Groupe en fait foi. En matière de services-conseils : plan de développement des ressources humaines, service-conseil en gestion, en développement organisationnel et en gestion de la qualité totale. En matière de formation, les domaines suivants sont couverts : électronique, production automatisée, systèmes ordinés, formation de cadres, service à la clientèle, planification de la retraite, micro-informatique de gestion, technologies industrielles, gestion des ressources humaines et communications, micro-informatique appliquée et bureau-

30. Michel Lemay (GTL Éducation), *Les services aux entreprises, les besoins du milieu. Recherche documentaire*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, avril 1991, p. 18.
31. L'hebdomadaire *Les Affaires* du samedi 9 novembre, cahier C, présente plusieurs expériences de partenariat et d'intervention menées par les cégeps auprès d'entreprises.

tique, gestion financière et fiscalité, conception et fabrication assistées par ordinateur (CAO-FAO) et enseignement des langues.

Cette association est un «choc organisationnel» pour les cégeps qui y participent. Le Groupe a amené les cégeps à être plus actifs dans le domaine des appels d'offres, là où les firmes privées sont très actives. Elles présentent dix soumissions pour obtenir un contrat. Un autre élément de choc, c'est l'importance accordée à la promotion et à l'image du Groupe, aux présentations écrites et visuelles.

Une offre provinciale de services dans un créneau particulier

Le Groupe C est d'une nature différente puisqu'il ne regroupe que des cégeps, soit dix venant d'autant de régions du Québec, avec une offre de services centrée sur le domaine de l'informatique et de la bureautique, soit un des créneaux les plus importants du réseau collégial. Une des principales raisons à l'origine de la mise sur pied du Groupe C est la réponse aux besoins de formation d'entreprises qui ont des établissements dans plusieurs régions du Québec et qui désirent assurer une formation équivalente à tout leur personnel et avoir un seul interlocuteur pour ce faire. Le Groupe C met ainsi à la disposition de sa clientèle une équipe d'une centaine d'employés à temps plein et deux cents formateurs pigistes.

Le créneau de l'informatique et de la bureautique est un des plus importants pour les cégeps et c'est un créneau où sont présents la plupart d'entre eux. Que va signifier ce regroupement pour les cégeps qui n'en font pas partie? Une concurrence plus forte? La clientèle du Groupe C sera-t-elle composée essentiellement de grandes entreprises? Les dix cégeps réussiront-ils à se concerter et à assurer le fonctionnement de cette structure? Les prochaines années permettront d'apprécier l'évolution et la pertinence de ce regroupement.

En fait, en se regroupant, les dix cégeps membres du Groupe C visent à élargir leur marché et cela, non pas en concurrençant les autres cégeps, mais en obtenant des contrats habituellement réservés aux grandes firmes privées de formation. De plus, l'étendue du territoire du Québec et la répartition des cégeps sur tout le territoire du Québec exigent que la sous-traitance déborde les dix cégeps membres du Groupe. Donc le nouveau marché que vise le Groupe C pourra avoir des retombées sur l'ensemble du réseau collégial.

Un centre de formation accrédité par l'entreprise

Voici maintenant quelques exemples d'associations entre un cégep et une entreprise privée. Une entreprise qui vend des automates programmables s'associe à un cégep pour donner la formation à la main-d'oeuvre de ses clients qui viennent d'acquérir de tels automates. Le cégep devient un centre de formation accrédité par l'entreprise qui installe dans le cégep quelques automates pour que la formation y soit donnée. Ou encore, un cégep utilise les laboratoires d'informatique d'une entreprise privée de consultants pour donner sa formation. Un cégep s'associe avec une firme privée pour mettre en commun leur expertise et ainsi obtenir un important contrat de formation.

Dans certaines circonstances, les cégeps s'associent avec les grandes firmes de comptables pour faire de la promotion. Cela a été fait pour la promotion du crédit d'impôt pour la

formation du gouvernement du Québec. Ce type de promotion donne une visibilité importante aux cégeps et constitue peut-être un premier pas pour des associations ultérieures avec ces firmes pour pénétrer plus facilement le marché de la formation.

Les centres spécialisés

Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) vient de revoir le rôle et les modalités d'intervention de ses conseillers en technologie industrielle. À compter de l'automne 1991, quatre de ses conseillers ou conseillères s'installent au CRIQ à Montréal, trois logent au CRIQ à Québec et sept travaillent dans autant de centres spécialisés. Ces conseillers et conseillères en technologie deviennent des employés des centres spécialisés. Leur intégration dans les centres spécialisés est une reconnaissance de la pertinence de leur mandat et aura probablement des retombées significatives sur leur développement à court et à moyen terme.

Le centre spécialisé des pâtes et papiers fait partie d'un consortium avec cinq entreprises privées pour développer la technologie du papier recyclé afin d'optimiser les activités papetières, le développement et la fabrication d'équipements canadiens pour le recyclage et le désencrage ainsi que le développement de produits chimiques utilisés pour le recyclage des vieux papiers.

Quatre cégeps se sont associés avec l'École polytechnique pour créer un éventuel Centre national des transports en commun dans le but d'accélérer les transferts technologiques dans les PME, soit le Centre de technologie physique (Cégep de La Pocatière), le Centre des matériaux composites (Cégep de Saint-Jérôme), le Centre de métallurgie (Cégep de Trois-Rivières) et l'École d'aérotechnique (Cégep Édouard-Montpetit). Ce centre serait partiellement financé par le gouvernement fédéral.

Par ailleurs, les centres spécialisés ont créé un regroupement qui va leur permettre de répondre à des projets d'envergure en mettant à profit les expertises particulières de tous les centres. Ce regroupement qui crée une masse critique d'experts en ingéniérie et en recherche va également permettre aux centres spécialisés d'aller chercher des fonds importants de recherche.

Une intégration verticale des offres de services dans une région

Dans une région de la périphérie, une tentative de regrouper en une seule offre régionale de services les expertises des commissions scolaires, des cégeps et de l'université de la région a été faite. C'est par souci de rationalisation et d'économie que cette avenue a été envisagée. Cependant, des obstacles nombreux en ont empêché la réalisation.

Par contre, dans la région de la Côte-Nord, une telle offre régionale de services existe. Les deux cégeps et les trois commissions scolaires de la région ont élaboré une offre commune de services et diffusent un prospectus qui présente l'ensemble de leurs expertises.

Le cégep maître d'oeuvre

Habituellement, les entreprises veulent avoir un seul interlocuteur pour organiser la formation de leur personnel dans plusieurs régions du Québec. Dans le cas où la formation est financée par la CFP, un cégep de la région de Montréal ou d'ailleurs peut difficilement faire de la sous-traitance avec le maigre budget dont il dispose. De plus, cela peut signifier que le cégep fournit au cégep de la région concernée toute son expertise et son matériel pédagogique. En autofinancement, le concept de cégep maître d'oeuvre est plus réaliste, la marge de manoeuvre budgétaire étant plus importante.

Un cégep d'une région de la périphérie défend fortement son territoire face aux interventions des autres collèges et tient grandement au concept de cégep régional maître d'oeuvre. À ce propos, le cégep a des ententes d'affaires avec deux autres cégeps pour la formation dans le domaine de l'agriculture. Le cégep a aussi une entente avec une entreprise privée qui effectue des PDRH, alors que le cégep assure la formation qui s'ensuit.

En fait, les regroupements de cégeps pour rendre des services sont devenus une nécessité économique pour ceux-ci et un besoin pour les entreprises. Les associations avec des firmes privées permettent aux cégeps de concentrer leur action sur la formation tout en élargissant leur marché, alors que leur partenaire du privé assure les services-conseils. Les prochaines années seront déterminantes dans l'évolution de ces associations et partenariats.

Chapitre 6

La promotion des services

Les cégeps font-ils la promotion de leurs services aux entreprises? Si oui, quelle forme prend cette promotion? Sont-ils engagés dans des activités de développement économique de leur région? d'un secteur d'activité économique particulier? Sont-ils engagés dans un réseau d'affaires (chambre de commerce, commissariat industriel, organisme régional, association sectorielle, etc.)? Éprouvent-ils des difficultés en matière de promotion? À toutes ces questions, on peut répondre oui. Tous les cégeps font la promotion de leurs services auprès des entreprises sous une forme ou une autre. Par ailleurs, les cégeps se heurtent à certains problèmes, dont la méconnaissance des services offerts et les préjugés à leur égard.

6.1 LES MOYENS UTILISÉS

En moyenne, les entités qui rendent des services aux entreprises utilisent quatre ou cinq moyens différents pour se faire connaître. Les dépliants publicitaires et la sollicitation directe auprès des entreprises sont des moyens utilisés par la plupart des entités du réseau collégial (tableau 6.1). Les rencontres avec des organismes de développement économique sont également un type de promotion largement employé. La publicité dans les journaux régionaux et les magazines spécialisés est utilisée par un nombre plus élevé d'unités que la publicité dans les journaux nationaux. La radio est un moyen peu utilisé. Les autres moyens employés sont la participation à des colloques, à des salons d'affaires, la diffusion d'un bulletin d'information, la participation à des associations de diverses natures, etc.

Pour mieux faire connaître les services rendus par les cégeps, une de nos informatrices estime que les cégeps doivent s'associer avec des grandes entreprises et participer aux activités des organismes de développement socio-économique (chambre de commerce, etc.). Elle donne l'exemple du regroupement des collèges du Montréal métropolitain qui s'est associé avec la firme de comptables Raymond, Chabot, Martin, Paré et associés (RCMP), afin de promouvoir le nouveau crédit d'impôt à la formation du gouvernement du Québec au printemps de 1991. En fait, à la suite de l'annonce de la nouvelle mesure fiscale de crédit à la formation, plusieurs cégeps, sur une base institutionnelle ou régionale, ont fait la promotion de cette mesure en collaboration avec des firmes de comptables ou des chambres de commerce.

Tableau 6.1 Les moyens utilisés par les unités des cégeps pour faire la promotion des services aux entreprises, par ordre décroissant d'utilisation, 1990-1991

%	Type de promotion
88	Dépliant publicitaire
88	Sollicitation directe auprès des entreprises
79	Rencontre des organismes de développement économique
62	Publicité dans les journaux régionaux
59	Publicité dans des journaux et magazines spécialisés
33	Publicité dans les journaux nationaux
15	Publicité à la radio
52	Autres

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 organismes du réseau collégial public.

Le cours-concours *Devenez entrepreneur* a été l'occasion pour plusieurs des cégeps de la plupart des régions du Québec de s'associer à des firmes de comptables, des firmes-conseil en informatique et des personnes expertes dans le démarrage d'entreprises. Ce cours-concours a permis à ces cégeps de se faire connaître au sein des réseaux régionaux d'affaires.

Plusieurs cégeps ont engagé des "démarcheurs ou démarcheuses" qui visitent les entreprises pour faire connaître et offrir leurs services. Un des informateurs rencontrés nous a fait part d'une expérience peu commune en ce qui a trait à la promotion des services aux entreprises offerts par son cégep. Pour effectuer cette promotion, le cégep a engagé deux personnes avec un profil plutôt rare dans le réseau des cégeps. En fait, il s'agit de deux «vendeurs» professionnels qui ne connaissaient pas vraiment les services des cégeps, mais dont les capacités professionnelles étaient reconnues. Ceux-ci font donc la promotion des services du cégep dans les entreprises et sont rémunérés selon le volume des ventes.

Un centre spécialisé paie les coûts de la participation des membres du personnel lorsque ceux-ci siègent à l'exécutif d'une association sectorielle, scientifique ou professionnelle. Le personnel est incité à s'engager au sein de ces associations, puisque c'est une forme indirecte de marketing, de présence et de visibilité dans le milieu.

Les cégeps sont à la recherche de méthodes d'identification et de pénétration des marchés potentiels. Les rapprochements entre les cégeps, leur communauté et les entreprises sont un de ces moyens. À cet effet, «13 cégeps de toutes les régions du Québec ont constitué des réseaux d'appuis ou des conseils d'ambassadeurs et d'ambassadrices, tandis que les cégeps de l'île de Montréal ont choisi de s'associer pour développer plus particulièrement le partenariat avec le milieu de l'industrie.»[32]

Les quelque 300 membres de ces réseaux ou conseils sont des hommes et des femmes engagés dans leur milieu, des représentants et représentantes de toutes les sphères d'activité, des entreprises, des gouvernements locaux. En acceptant de devenir des ambassadrices ou des ambassadeurs, ils sont chargés d'une double mission, soit de faire connaître les réalisations de leur cégep et du réseau collégial et de transmettre aux cégeps les attentes de leurs milieux respectifs. Comme cela a été souligné, «ces antennes émettrices et réceptrices vont soutenir les efforts déjà déployés par les conseils d'administration des cégeps pour établir de liens avec tous les partenaires de la communauté."[33] Actuellement, un conseil national des ambassadeurs et ambasssadrices est en voie d'être mis en place. Ce conseil aura le même rôle que chacun des conseils des cégeps, mais à l'échelle du Québec.

6.2 LES PROSPECTUS

La forte majorité des unités (82 %) possèdent un prospectus qui présente leur expertise. Les *SEA et centres de services aux entreprises* sont les unités où cette proportion est la

32. Céline Jacob, «Le point sur la campagne de relations publiques», dans *Cégepropos*, vol. 21, no 1, octobre 1991, p. 6.
33. *Idem.*

moins élevée (74 %). Tous les *Centres spécialisés* en possèdent un et cette proportion atteint presque 90 % pour les *Autres unités*. À court terme, il semble bien que toutes les unités du réseau collégial qui rendent des services aux entreprises auront leur prospectus. Il peut exister un écart relativement important entre les services présentés dans ces prospectus et les services effectivement rendus aux entreprises.

Dans plusieurs unités, le prospectus est diffusé auprès d'organismes qui peuvent agir comme agents multiplicateurs (commissariats industriels, Commission de la santé et de la sécurité du travail, organismes-conseil en formation professionnelle, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, CNRC, etc.).

La consultation de ces prospectus laisse clairement voir que les cégeps accordent une attention de plus en plus grande à l'image qu'ils projettent auprès de leur clientèle. La conception graphique (pochette, logo, etc.), la qualité des produits (papier glacé ou papier gaufré) et le contenu rédactionnel de certains prospectus sont comparables à ce qui se fait de mieux dans le secteur privé.

6.3 L'IMAGE PROJETÉE : UNE ATTENTION ACCRUE

Selon une des personnes rencontrées, les cégeps doivent améliorer leur image et la promotion de leurs services. Elle se rappelle qu'en comparant une soumission rédigée par son SEA à celles d'autres soumissionnaires, le SEA s'est rendu à l'évidence que sur le plan formel, sur le plan de la présentation, son document ne faisait pas le poids comparativement à ceux des concurrents. Il faisait «amateur».

Pour tous les documents produits par un centre spécialisé, le directeur s'est assuré qu'à leur simple vue une personne puisse dire «Ah, c'est un document du Centre». Une attention particulière est apportée à la forme, à l'image.

Un participant mentionne que le prospectus de son centre de services aux entreprises n'identifie pas son cégep, parce que les entreprises ont souvent une perception négative des cégeps, image héritée de leur passé de noyau de contestation étudiante et de lieu de formation initiale pour les jeunes.

Pour une autre unité spécialisée, la première image à diffuser auprès de la clientèle est celle d'une firme privée, mais on ne cache pas l'appartenance au cégep qui devient une garantie de stabilité, de continuité, comparativement aux firmes privées dont la durée de vie est souvent courte.

Pour un cégep d'une région de la périphérie, les unités qui rendent des services aux entreprises n'ont pas masqué leur affiliation au cégep dans la promotion de leurs services. Au contraire, la crédibilité du cégep facilite les contacts avec les entreprises.

Le cégep comme partenaire des entreprises est une image fréquemment utilisée dans la promotion des services. Plusieurs éléments sont utilisés pour faire la promotion des services aux entreprises, soit la qualité des services rendus par les cégeps, la compétence des

ressources humaines, la nécessité de perfectionner ou de recycler la main-d'oeuvre pour permettre aux entreprises de maintenir leur niveau de compétitivité, la connaissance qu'ont les cégeps des besoins des entreprises, etc.

6.4 DES PRÉJUGÉS ET UNE MÉCONNAISSANCE

Un centre spécialisé se heurte fréquemment aux préjugés des entreprises à l'égard des cégeps, surtout au moment de la première intervention. "Les enseignants ne travaillent pas l'été? Vous êtes des fonctionnaires?" Voilà quelques remarques entendues fréquemment. Dans le fonctionnement du centre, on tente d'avoir une culture d'entreprise privée : retour d'appel rapide, service après-vente, etc. Rapidement, les entreprises font la différence entre le fonctionnement du cégep et celui du centre.

D'autres entreprises sont moins explicites dans leur jugement, mais n'en sont pas moins méfiantes à l'égard des cégeps. Pour atténuer cette méfiance, le programme FME a été et demeure très utile, puisqu'il permet aux cégeps de donner en priorité de la formation aux entreprises qui peuvent alors juger sur pièces la performance des cégeps.

Cependant, plusieurs personnes rencontrées constatent que les services offerts aux entreprises par les cégeps sont méconnus. Comment en serait-il autrement, puisque l'image générale des cégeps que se fait la population est celle d'établissements d'enseignement pour les jeunes ou offrant des cours du soir aux adultes. Il est très ambitieux de vouloir que les services aux entreprises soient mieux connus, mais la situation évolue rapidement.

Selon une enquête menée par le Cégep de Lévis-Lauzon[34] en 1988 auprès de 2 700 entreprises industrielles et commerciales de la région de Québec, les entreprises estiment que les cégeps sont l'interlocuteur le plus apte à mettre sur pied des cours traditionnels, avec 29 % des entreprises qui font ce choix. Par contre, seulement 11 % de ces entreprises considèrent les cégeps comme les plus aptes à développer des cours sur mesure, loin derrière les commissions de formation professionnelle (31 %), les établissements privés (26 %) et les entreprises elles-mêmes (16 %).

Les conclusions d'une étude documentaire et d'une consultation auprès de plusieurs décideurs économiques faites pour le compte du MESS sont éclairantes sur ce que les entreprises pensent que devraient être les créneaux d'intervention des cégeps : «Soulignons que tant dans la littérature que lors des entrevues, les cégeps sont perçus comme des ressources en matière de formation professionnelle. Ils sont également perçus dans une moindre mesure comme des ressources en matière d'aide technique et de recherche et développement. Jamais ils ne sont nommés comme des lieux ressources en matière d'aide-conseil en gestion ou en administration.»[35]

---

34. Claude Légaré, «La formation sur mesure au secteur de l'éducation des adultes du cégep de Lévis-Lauzon, un point de vue», dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.
35. Michel Lemay (GTL Éducation), *op. cit*, avril 1991, p. 17.

Cette même étude souligne que «Les représentants de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain ont posé des jugements sévères sur les cégeps. Ils questionnent la qualité de la formation qui s'y réalise. Ils considèrent que les collèges ne doivent pas s'investir dans l'aide-conseil aux entreprises ni dans l'aide technique ou le support au développement technologique. Les cégeps doivent se concentrer sur leur mission de formation de base et tenter de bien faire ce qu'ils ont à faire. Ils questionnaient même la pertinence du développement des services de formation en entreprise.»[36]

Par contre, le président de Lévesque, Beaubien et Geoffrion, M. Pierre Brunet, considère que les entreprises ne recourent pas assez aux services des cégeps, qu'elles ne profitent pas pleinement des ressources offertes par le réseau collégial en matière de formation et de perfectionnement professionnel[37]. M. Brunet a acquis une bonne connaissance du réseau collégial en présidant le Conseil des ambassadeurs et ambassadrices de la Fédération des cégeps.

La satisfaction des entreprises est très élevée à l'égard des services rendus par les cégeps. Selon une étude[38] réalisée auprès de 130 entreprises de partout au Québec qui ont reçu de la formation d'un cégep dans le cadre du programme FME, plus de 90 % de celles-ci se sont dites satisfaites du contenu et des activités de formation, de l'équipement utilisé, des locaux et des formateurs et formatrices. Plus de 80 % des entreprises dont l'objectif était d'augmenter l'efficacité de leur personnel ont mentionné avoir observé une telle augmentation chez leur main-d'oeuvre.

À plusieurs occasions, l'absence de promotion de l'ensemble du réseau collégial est mentionnée par nos informateurs et informatrices alors que la formation professionnelle du secondaire a fait l'objet de publicité télévisée récemment.

---

36. *Idem*, p. 17.
37. Michel De Smet, «Les entreprises ne recourent pas assez aux services des cégeps», dans *Les Affaires*, samedi 9 novembre 1991, C-10.
38. Gilles Dubé (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Le point de vue des entreprises*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990.

Chapitre 7

La promotion des services

Comment peut-on décrire le marché des services aux entreprises? Quelle place y occupent les cégeps? Qui sont leurs concurrents? Est-ce un marché en croissance ou en déclin? Voilà quelques questions qui trouvent des débuts de réponse dans ce chapitre.

7.1 LES COMPOSANTES DU MARCHÉ

Les connaissances des personnes rencontrées à propos du marché des services aux entreprises sont très parcellaires. Dans ce domaine, les cégeps sont devant un continent relativement inconnu. Les informatrices et informateurs rencontrés ne possèdent pas de connaissances ni de données précises de l'ensemble de ce marché qui est très difficile à cerner. Lorsque l'information existe, elle concerne surtout les services de formation. Une recherche documentaire sur ce sujet, réalisée pour le compte du MESS[39], confirme l'absence d'étude de marché ou d'étude de besoin qui permette de connaître les services que les cégeps devraient rendre aux entreprises.

Le marché canadien de la formation organisée dans les entreprises privées est évalué à 1,4 milliard de dollars en 1987, près de la moitié de cette somme étant dépensée par 500 entreprises de mille employés et plus[40]. On peut donc considérer que le marché québécois de la formation en entreprise est d'environ 350 millions de dollars.

Les services généraux demandés par les entreprises peuvent être regroupés de la manière suivante :

- services comptables;
- services-conseils en gestion;
- services juridiques;
- étude de marché, publicité et relations publiques;
- développement des ressources humaines;
- services informatiques;
- recherche-développement;
- transferts technologiques;
- génie industriel;
- aménagement industriel et commercial.

Parmi ces services externes demandés par les entreprises, les cégeps sont présents dans quelques domaines. Les services comptables, juridiques et publicitaires, soit les services traditionnels requis par les entreprises, sont rendus par des entreprises spécialisées en ces domaines. D'autres domaines de services liés aux changements technologiques et à la mise en place d'activités de production sont également le fait d'entreprises spécialisées (génie industriel, aménagement industriel et commercial, services informatiques). C'est principalement en matière de développement des ressources humaines, par le moyen de la formation principalement, et dans le domaine de la recherche appliquée et du soutien au transfert technologique que les cégeps participent à la dynamique des entreprises.

---

39. Michel Lemay (GTL Éducation), *op. cit.*, avril 1991, p. 2.
40. Pierre Béland, Daniel Lalande et Normand Roy, *Le développement des compétences. Le défi des années 90*, ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, janvier 1991, p. 87.

7.2 LA PART DU MARCHÉ

Les informateurs et informatrices des cégeps ne peuvent déterminer avec précision la part du marché qu'ils détiennent, mais ils sont pour la plupart convaincus que cette part est relativement faible. Quelques personnes avancent 5 %, 10 % ou 20 % du marché, jamais plus. Des études de marché menées pour le compte de cégeps confirment cette situation.

Selon une enquête[41] effectuée auprès de 216 entreprises qui ont participé au programme FME en 1988-1989, donc qui étaient des clients des cégeps et des commissions scolaires, les cégeps constituent le principal organisme auquel s'adresse ces entreprises pour assurer la formation de leur personnel (tableau 7.1). Ce choix est fait par plus du quart des entreprises. Viennent ensuite les ressources internes de ces entreprises (26 %). Les commissions scolaires sont le choix de 18 % des entreprises. En tenant compte des orientations et des particularités de l'échantillon[42] de cette enquête, ces informations peuvent être considérées comme une indication du partage du marché de la formation en entreprise entre les différents acteurs dans ce domaine.

Selon les régions, ces 216 entreprises n'ont pas les mêmes interlocuteurs en matière de perfectionnement de leur personnel (tableau 7.1). À Montréal-Laval, un pourcentage relativement élevé d'entreprises (40 %) font habituellement appel à leurs ressources internes, alors que dans la région de Québec cette proportion est plutôt faible (10 %). Toujours à Montréal-Laval, les commissions scolaires sont rarement l'interlocuteur régulier des entreprises (3 %), alors que c'est le cas pour les cégeps (31 %).

Tableau 7.1 Les organismes utilisés habituellement par les entreprises pour assurer le perfectionnement de leur personnel selon les régions, programme FME, 1988-1989

Type d'organismes	Montréal-Laval (%)	Québec (%)	Ressources (%)	Périphéries (%)	Total (%)
Cégep	31	19	31	28	28
Ressources internes	40	10	19	24	26
Commission scolaire	3	26	21	26	18
CFP	6	16	12	7	9
Établissement privé	6	3	7	3	5
Firme privée	8	3	7	1	5
Fournisseur d'équipement	2	13	0	3	3
Université	2	3	0	1	1
Autres	3	6	3	7	5
Total	100	100	100	100	100

Source : Enquête auprès de 216 entreprises qui ont participé au programme FME en 1988-1989.

41. Gilles Duhé (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Le point de vue des entreprises*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990.
42. Les 216 entreprises participantes sont déjà des clients des cégeps ou des commissions scolaires.

Par contre, dans la région de Québec, les cégeps (19 % des entreprises de la région) occupent moins fréquemment cette position auprès des entreprises que les commissions scolaires (26 %). Dans cette région, il faut noter que pour 13 % des entreprises, les fournisseurs d'équipement représentent le principal interlocuteur en matière de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Dans les régions de ressources, les cégeps sont le principal interlocuteur en cette matière pour 31 % des entreprises. Dans les régions périphériques, les cégeps, les commissions scolaires et les ressources internes des entreprises constituent les trois principaux interlocuteurs.

7.3 LES CONCURRENTS

Qui sont les concurrents des cégeps, du réseau collégial? Comment fonctionnent-ils? Quels services offrent-ils? Selon Serge Saucier, président de la firme de comptables Raymond, Chabot, Martin, Paré et Associés (RCMP), 467 firmes privées sont actives au Québec dans le domaine des services de formation offerts aux entreprises[43]. La concurrence est donc forte dans ce secteur.

Pour certains informateurs et informatrices, la concurrence avec ces firmes privés et entre les cégeps est un stimulant nécessaire. Les entreprises mettent elles-mêmes les cégeps en situation de concurrence au moment d'appel d'offres.

Les petites firmes sont des concurrents agressifs des cégeps, puisqu'elles sont en mesure d'offrir certains services à des prix moindres que les cégeps à cause de leurs coûts fixes peu élevés. Par contre, elles sont peu stables, leur durée de vie étant souvent courte. De plus, elles n'offrent pas une vaste gamme de services et elles interviennent généralement dans un ou deux créneaux seulement.

En matière de formation, c'est du point de vue de la clientèle que se distinguent les commissions scolaires, les cégeps et les universités. Les universités attirent surtout les gestionnaires de haut niveau détenant un diplôme universitaire, alors que les cégeps s'intéressent aux cadres de niveau moyen ou inférieur ainsi qu'au personnel de supervision.

À l'intérieur du programme FME, les collèges ont réalisé 60 % des activités en termes de budget, contre 40 % pour les commissions scolaires, soit respectivement 22 et 14 millions de dollars en 1988-1989[44]. Globalement, les interventions des cégeps et des commissions scolaires auprès des entreprises sont relativement complémentaires, tant du point de vue des secteurs d'activité des entreprises que des emplois occupés par les personnes concernées par la formation.

Ainsi, les collèges effectuent la quasi-totalité des contrats auprès des entreprises du secteur des *Services aux entreprises* (93 % des contrats) et des *Services financiers* (81 % des

43. Lemay Michel (GTL Éducation), *op. cit*, avril 1991, p. 25.
44. Gilles Dubé (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Rapport final*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, février 1991, p. 21-23.

contrats) et sont très présents dans les secteurs de la *Fabrication* (58 % des contrats) et de l'*Usinage* (55 % des contrats). En ce qui a trait aux personnes concernées par la formation, les collèges effectuent 95 % des contrats auprès des techniciens ou techniciennes et professionnels ou professionnels, 83 % des contrats auprès du personnel de direction et d'administration, 65 % des contrats auprès du personnel de bureau et de commerce.

Pour les centres spécialisés, le CRIQ est en partie un concurrent. Cependant, jusqu'à maintenant, les projets réalisés par le CRIQ sont souvent de plus grande envergure que ceux réalisés par les centres spécialisés. Les centres spécialisés ont généralement une offre de services complémentaire à celle des universités, qui s'intéressent moins aux problèmes d'applications diverses des entreprises. Les universités ne sont donc pas des concurrents réels et devraient devenir des partenaires. C'est principalement la recherche fondamentale qui les intéresse. Toutefois, la création récente de plusieurs bureaux de liaison entreprise-université indique clairement que les universités comptent se rapprocher des besoins des entreprises.

7.4 LES FORCES ET LES FAIBLESSES DU RÉSEAU COLLÉGIAL

Dans le marché des services aux entreprises, les cégeps et le réseau collégial possèdent certaines forces et certaines faiblesses. Parmi celles mentionnées par nos informateurs et informatrices, certaines reviennent à la fois comme des forces et comme des faiblesses.

Les forces du réseau collégial sont les suivantes :

- le niveau de formation technique correspond aux besoins des entreprises;
- la vaste gamme des champs de formation couverts;
- la qualité et la quantité des ressources humaines;
- la qualité du matériel didactique;
- les ressources matérielles et techniques;
- les laboratoires des centres spécialisés;
- la présence des cégeps sur tout le territoire du Québec.

Les faiblesses du réseau collégial sont les suivantes :

- l'absence d'évaluation des coûts des services rendus;
- la lourdeur des procédures administratives;
- les conventions collectives inadaptées;
- la précarité de l'ordre d'enseignement collégial entre les ordres d'enseignement secondaire et universitaire;
- la faiblesse du soutien de la DGEC;
- le manque de locaux;
- des laboratoires inadéquats;
- les préjugés des entreprises à l'égard des cégeps;
- la méconnaissance des entreprises à l'égard des services disponibles;
- la difficulté de financer des activités pour les petites entreprises;
- la dépendance à l'égard du financement public.

Chapitre 8
Les clientèles

Dans ce chapitre, le volume et les caractéristiques des clientèles institutionnelles (entreprises et organismes) et individuelles (la main-d'œuvre qui suit la formation) sont présentés.

8.1 LES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS

La clientèle du réseau collégial s'élève à environ 7 300[45] entreprises et organismes pour une moyenne de 160 clients par cégep. Un cégep a rendu des services à 834 entreprises, soit le maximum. À première vue, cette évaluation peut paraître élevée. Toutefois, il faut considérer que parmi ces entreprises, un certain nombre ont reçu des services très restreints, soit une intervention ponctuelle d'aide technique, d'information scientifique ou encore une formation de quelques heures pour quelques-uns de leurs salariés.

Pour les 95 unités des cégeps, la moyenne de clients est de 75, alors qu'elle dépasse la centaine pour les *Centres spécialisés* et est d'une soixantaine pour les *SEA et les centres de services aux entreprises* (tableau 8.1). Une unité a eu 700 clients en 1990, soit le maximum. En fait, 59 % des unités ont moins de 50 clients, 73 % en ont moins de 75 et 8 % des unités ont 225 clients ou plus. Les unités qui relèvent de l'éducation des adultes regroupent 68 % de la clientèle institutionnelle du réseau collégial, alors que les centres spécialisés en comptent 22 %.

Les trois quarts de la clientèle des cégeps sont des entreprises privées (tableau 8.2). Les entreprises de moins de 50 salariés constituent 60 % de la clientèle privée des cégeps. Les organismes publics et parapublics représentent moins du cinquième (17 %) de l'ensemble de la clientèle des cégeps. Les associations professionnelles, communautaires et syndicales constituent une très faible part de cette clientèle, soit moins de 5 %.

Tableau 8.1 Le nombre d'entreprises et d'organismes qui ont reçu des services des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des unités
Total	2 800	2 200	1 600	700	7 300
Total (%)	38	30	22	10	100
Moyenne	59	100	107	65	75
Maximum	204	700	500	350	700

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

45. Ce chiffre est une extrapolation des résultats de l'enquête par questionnaire. À ce titre, il faut le considérer pour ce qu'il est, soit un ordre de grandeur et non pas une mesure exacte de la réalité.

Les entreprises privées composent 95 % de la clientèle des *Centres spécialisés*, la moitié de ces entreprises comptent moins de 50 salariés. Dans les *SEA et centres de services*, les entreprises privées représentent 75 % de la clientèle, dont 12 % sont des entreprises de 200 salariés et plus.

Tableau 8.2 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leur taille et leur statut et selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des unités
Nombre	2 800	2 200	1 600	700	7 300
Répartition (%)					
Entreprise de 50 salariés et moins	41	78	49	7	47
Entreprise de 50 à 199 salariés	23	6	40	16	22
Entreprise de 200 salariés et plus	12	4	7	13	9
Organisme public et parapublic	16	10	4	58	17
Association professionnelle	3	1	1	3	2
Association communautaire	4	1	0	1	2
Association syndicale	1	0	0	0	0
Autres	1	0	0	1	1
Total	100	100	100	100	100

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Le secteur manufacturier regroupe 38 % de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises (tableau 8.3). Il y a des différences notables de clientèle selon les types d'unités. Les *Centres spécialisés* sont présents surtout auprès des entreprises manufacturières, soit 80 % des entreprises avec lesquelles ils font affaire. Parmi la clientèle des *SEA et centres de services aux entreprises*, les entreprises de services sont une composante majeure, puisqu'elles composent 62 % de cette clientèle, alors que les entreprises manufacturières en représentent 31 %.

Tableau 8.3 La répartition de la clientèle des cégeps en matière de services aux entreprises selon leurs secteurs d'activité économique et selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services (%)	Autres unités des SEA (%)	Centres spécialisés (%)	Autres unités (%)	Ensemble des unités (%)
Secteur primaire					
Agriculture, forêt et mines	7	63	12	0	22
Secteur secondaire					
Industries de base (aliments, boissons, tabac, cuir et textile)	3	2	43	1	12
Usinage (1re transformation : bois, meubles, papier, imprimerie, transformation des métaux)	7	2	7	7	6
Fabrication (caoutchouc, plastique, produits métalliques, produits électriques et électroniques, produits du pétrole et du charbon, industries chimiques)	17	4	29	30	17
Transport, communications et construction	4	2	2	10	3
Secteur tertiaire					
Commerce de gros et de détail	15	6	1	0	9
Services financiers (banques, assurances et immobilier)	8	3	0	2	5
Services aux entreprises (services informatiques, génie-conseil, comptabilité, architectes, services juridiques, conseil en gestion)	14	4	2	13	9
Secteurs public et parapublic	19	13	5	36	14
Hébergement, restauration et loisirs	6	2	0	2	3
Total	100	100	100	100	100

Source : Enquête par questionnaire auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

8.2 LES PERSONNES

Quelque 84 000[46] personnes ont participé aux activités de formation données par les cégeps aux entreprises et autres organisations (tableau 8.4). Ce nombre correspond à 47 % de la clientèle individuelle des SEA des cégeps pour l'année 1990-1991, telle qu'elle a été recensée par la Fédération des cégeps[47].

La moyenne de personnes est d'environ 900 personnes par unité et de près de 1 800 par cégep. Par contre, cette moyenne varie considérablement selon les types d'unités qui rendent des services aux entreprises. Elle atteint 1 400 pour les *SEA et centres de services*, alors qu'elle n'est que de 160 pour les *Centres spécialisés*. Le maximum de stagiaires est de 7 987 pour une unité. En fait, 26 % des unités ont donné de la formation à 100 personnes ou moins et 46 % en ont donné à 500 personnes ou moins. Par ailleurs, 11 % des unités ont donné de la formation à plus de 2 500 personnes.

Les SEA et leurs unités affiliées regroupent la quasi-totalité (94 %) des personnes qui ont reçu de la formation, dont 80 % pour les *SEA et centres de services*.

Tableau 8.4 Le nombre de personnes qui ont reçu des services de formation des cégeps selon les types d'unités, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des unités
Stagiaires (nombre)					
Total	67 000	11 600	2 400	2 800	84 000
Total (%)	80	14	3	3	100
Moyenne	1 430	530	160	255	880
Maximum	7 987	3 200	940	700	7 987

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

46. Ce chiffre est une extrapolation des résultats de l'enquête par questionnaire à laquelle ont participé 66 des 95 unités du réseau collégial public. À ce titre, il faut le considérer pour ce qu'il est, soit un ordre de grandeur et non pas une mesure exacte de la réalité.

47. En fait, nous avons compilé les informations contenues dans l'annuaire 1991-1992 de la Fédération des cégeps à propos du nombre «d'étudiants» à l'éducation des adultes dans les cégeps. Ce nombre s'élève à 183 000.

Chapitre 9

Les ressources humaines et matérielles

Dans ce chapitre, nous soulignons d'abord l'importance de la compétence des ressources humaines des cégeps dans la prestation de ces services. Ensuite, nous proposons une évaluation quantitative du personnel qui travaille à la prestation des services aux entreprises dans le réseau collégial public. Dans la troisième section, le contenu de travail et les profils de ces ressources humaines sont présentés. Enfin, quelques commentaires sont faits sur les ressources matérielles dont disposent les cégeps pour rendre des services aux entreprises.

9.1 LES RESSOURCES HUMAINES, UN ÉLÉMENT CLÉ

Selon plusieurs informateurs et informatrices, les ressources humaines sont déterminantes pour assurer une qualité de service auprès des entreprises et par conséquent pour la réussite des cégeps dans ce domaine. Une enquête[48] auprès des cégeps a révélé que la qualité des formateurs et formatrices représentait le premier élément de réussite d'une activité de formation sur mesure pour un cégep sur deux.

Des ressources humaines peu motivées ou dont la compétence est défaillante sont les principales causes d'échec. La compétence des ressources humaines est nécessaire aussi bien pour les conseillers et conseillères en formation ou en technologie que pour les formateurs et formatrices. Certains cégeps ont mis au point une procédure pour le recrutement du personnel de formation, afin de s'assurer d'engager des formateurs et formatrices dont les connaissances et les habiletés sont appropriées.

Une informatrice souligne que dans son unité de services aux entreprises, le développement de certains créneaux repose entre les mains d'un ou deux conseillers ou conseillères en formation, dont l'expertise est peu commune et les relations avec le milieu sont difficilement remplaçables. Le départ d'une telle personne peut signifier l'effondrement du créneau en question.

9.2 UNE ESTIMATION DU PERSONNEL

Les cégeps et leurs entités qui rendent des services aux entreprises disposent de personnel dont les fonctions et les situations de travail sont très variées. On y retrouve des formateurs et formatrices, des conseillers et conseillères en formation spécialisés ou non dans certains champs d'intervention, des ingénieurs et ingénieures de diverses spécialités, des cadres et du personnel de soutien administratif et technique. Certaines personnes salariées sont permanentes. D'autres occupent un poste temporaire (chargé de projet), à temps plein, à temps partiel, ou sont engagés sur une base contractuelle, forfaitaire ou autre. Parmi ce personnel des cégeps, certaines personnes se consacrent entièrement à la prestation de services aux entreprises; c'est le cas d'un certain nombre de conseillers et conseillères en formation dans les SEA et d'ingénieurs et ingénieures dans les centres spécialisés. D'autres partagent leur temps de travail entre la clientèle institutionnelle et la clientèle individuelle. Enfin, les formateurs et formatrices pigistes sont très nombreux.

---

48 Jean-Yves Samson (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Le point de vue des établissements*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990, p. 17.

Pour rendre des services aux entreprises, le réseau collégial public compte sur quelque 4 800 personnes[49], dont 3 800 formateurs ou formatrices à temps partiel (tableau 9.1). Le personnel à temps plein est d'environ 650 personnes, dont 180 employés ou employées de soutien administratif et technique et 150 conseillers ou conseillères en formation. Les formateurs ou formatrices à temps plein sont au nombre de 135.

Tableau 9.1 Une évaluation du personnel des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon le rythme de travail, 1990-1991 (en nombre d'individus)

	Temps partiel	Temps plein	Total
De soutien	215	180	395
Formateurs,formatrices	3 650	135	3 785
Conseillères(ers) en formation	160	150	310
Cadres	70	50	120
Autres	100	135	235
Total	4 195	650	4 845

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

Ces 4 800 personnes représentent environ 1 400 personnes-années, soit une moyenne de 30 personnes-années par cégep (tableau 9.2). Ces 1 400 personnes-années se distinguent de la manière suivante : 730 formateurs ou formatrices, 195 conseillers ou conseillères en formation, du personnel technique et technologique (ingénieurs et ingénieures, techniciens et techniciennes, etc.) évalué à 175 personnes-années et du personnel de soutien (250 personnes-années).

Pour rendre des services aux entreprises, chaque unité compte en moyenne 15 personnes-années, dont 9 formateurs ou formatrices (personnes-années) et 4 personnes-années à titre de personnel de soutien administratif et technique et d'experts en technologie.

Les SEA et leurs unités affiliées disposent de mille personnes-années pour la prestation de services aux entreprises, dont près de 650 formateurs ou formatrices. Le personnel des centres spécialisés est évalué à quelque 300 personnes-années, dont 125 ingénieurs ou ingénieures et techniciens ou techniciennes ainsi que du personnel de soutien administratif et technique évalué à 80 personnes-années.

Pour mettre en perspective la croissance du personnel actif en matière de services aux entreprises, soulignons qu'en 1986-1987, soit avant l'implantation du programme FME, le personnel des SEA des cégeps engagé dans des activités de formation sur mesure était estimé[50] à 350 personnes (en équivalence plein temps), dont 220 formateurs ou formatrices,

49. Les chiffres qui suivent sont des extrapolations des résultats de l'enquête par questionnaire à laquelle ont participé 66 des 95 unités du réseau collégial public.
50. Gilles Dubé, *op. cit.*, février 1988, p. 24.

70 conseillers ou conseillères en formation, une cinquantaine de techniciens ou techniciennes et personnel de soutien et une dizaine de cadres.

Tableau 9.2 Une évaluation du personnel des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les types d'unités, 1990-1991 (en personnes-années)

Type de personnel (personnes-années)	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Personnel de soutien	120	35	80	15	250
Formateurs, formatrices	520	120	35	55	730
Conseillères(ers) en formation	120	35	30	10	195
Cadres	30	10	30	10	80
Autres	10	25	125	10	170
Total	800	225	300	100	1 425
Total (%)	56	16	21	7	100

Source : Extrapolations des résultats de l'enquête auprès de 66 des 95 unités du réseau collégial public.

9.3 LE TRAVAIL ET LE PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES

Les conseillers et conseillères en formation

Le passage d'une clientèle individuelle à une clientèle institutionnelle, de la formation «standardisée» à la formation sur mesure et aux services-conseils a entraîné des transformations profondes dans le contenu de travail des conseillers et conseillères pédagogiques. Pour illustrer l'évolution et les changements de contenu de travail, un conseiller en formation nous confiait qu'il ne serait pas engagé aujourd'hui par le cégep avec le profil qu'il avait au moment de son engagement il y a quelques années.

Certains conseillers et conseillères pédagogiques ont été très réticents à s'engager dans la prestation de services aux entreprises, parce qu'ils ne se sentaient pas préparés pour ce travail. À l'occasion, des conseillers et conseillères pédagogiques ont clairement indiqué leur préférence pour le travail auprès de la clientèle individuelle. Les changements majeurs dans les contenus de travail a représenté une période d'adaptation et d'apprentissage importante chez plusieurs de ces conseillers et conseillères.

Il n'y a pas de données qui portent spécifiquement sur le travail des conseillers et conseillères en formation et sur l'origine des formateurs et formatrices utilisés dans la prestation des services aux entreprises dans le réseau collégial public. Toutefois, des enquêtes existantes permettent d'avoir un aperçu de ces réalités. Le travail des conseillers et

conseillères en formation peut soit être concentré dans la prestation des services aux entreprises, soit inclure aussi la formation «standardisée» auprès des personnes.

Selon une enquête[51] par questionnaire menée par l'Association des conseillers et conseillères pédagogiques de l'éducation aux adultes des collèges du Québec, le travail de ces conseillers et conseillères dans les cégeps francophones se présente de la manière suivante : le tiers des conseillers et conseillères travaillent exclusivement auprès des entreprises, un autre tiers se concentrent dans la prestation des services aux personnes, alors qu'un dernier tiers font les deux.

La gestion de projet fait maintenant partie intégrante du travail des conseillers et conseillères en formation auprès des entreprises. La plupart ont été engagés pour occuper un poste avec la clientèle traditionnelle de l'éducation des adultes. Le perfectionnement devient donc une nécessité. Le personnel a besoin de nouveaux outils de gestion pour faire face aux changements de mission de l'éducation des adultes. Plus les cégeps se tournent vers l'intervention globale en entreprise, plus il est urgent que le personnel reçoive le perfectionnement nécessaire.

Le «coaching» par un «senior» est envisagé comme une forme à la fois de perfectionnement et de soutien dans des interventions auprès des entreprises. En fait, il s'agirait d'apprendre dans l'action. Il y a peu de «senior» dans le réseau collégial. Le mandat d'intervention auprès des entreprises est tellement nouveau qu'il n'y pas de tradition dans le réseau. Le personnel se forme sur le tas, il apprend par essai et erreur.

Selon l'enquête de leur association, les conseillers et conseillères en formation ont désigné les services-conseils et la commercialisation des services offerts comme les deux principaux champs de perfectionnement. Les modes d'intervention dans ces dossiers représentent l'aspect qui leur demandera le plus de perfectionnement.

Les formateurs et formatrices

Selon une enquête[52] réalisée auprès des collèges, les formateurs et formatrices engagés dans le cadre des activités du programme FME viennent de l'extérieur du collège dans la moitié des contrats réalisés en 1988-1989. Ces formateurs et formatrices se répartissent comme suit selon les fonctions occupées. Pour 41 % des contrats de FME, ce sont des enseignants ou enseignantes de l'établissement, pour 29 %, ce sont des spécialistes du métier ou de la profession qui sont spécialement engagés à cette fin; et pour 17 % des contrats, la formatrice ou le formateur est un contractuel. Les firmes privées sont présentes dans 8 % des contrats.

---

51. Bernard Frigon, Lucille Montminy, «Rapport du comité de perfectionnement crédité concernant le sondage sur les besoins de perfectionnement des membres», Association des conseillers et conseillères pédagogiques de l'éducation aux adultes des collèges du Québec, juin 1991.
52. Jean-Yves Samson (Méthodus), *op. cit.*, décembre 1990, p. 35-36.

9.4 LE RECRUTEMENT, PAS UN PROBLÈME RÉEL

Selon les informatrices et informateurs rencontrés, les cégeps ne font pas face à des problèmes de recrutement de personnel spécialisé qui sont insurmontables. Dans certaines régions de ressources où il n'y pas d'établissement universitaire, cela peut être plus difficile, mais pas impossible. Ces difficultés varient selon les champs d'intervention.

Dans le secteur de l'informatique et de la bureautique, dans celui de la formation des formateurs et formatrices, il n'y a pas de problème de recrutement. Dans le secteur de la santé et la sécurité au travail, il est difficile de trouver des personnes-ressources compétentes, le profil de formation étant complexe. Dans le domaine de la gestion, on engage souvent des personnes qui viennent des firmes privées. Le problème, c'est leur rémunération. Elles sont habituées à des honoraires plus élevés que ceux qu'offre le cégep.

Les fluctuations dans les volumes d'activités des cégeps et leur faible marge de manoeuvre financière font que plusieurs ne peuvent garantir à leurs ressources humaines des contrats annuels. Ce problème semble plus aigu dans les centres spécialisés qui ont besoin d'une équipe stable pour rendre des services aux entreprises.

Pour un centre spécialisé, la difficulté n'est pas de trouver du personnel spécialisé. Le problème, c'est de trouver un ingénieur ou une ingénieure possédant des qualités de pédagogue et une personnalité qui se marie avec le service à la clientèle. Pour faire face à cette situation, de jeunes ingénieurs et ingénieures sont engagés parce qu'ils acquièrent plus facilement des habiletés pédagogiques.

Une problématique particulière

Le ralentissement économique actuel affecte durement certains cégeps. Dans un cégep d'une région de ressources, les services aux entreprises sont en diminution et plus particulièrement la formation en autofinancement. Le cégep est déficitaire. De plus, les enseignants et enseignantes du cégep deviennent des concurrents du service d'éducation des adultes. Dans cette région, les ressources humaines, les expertises en matière de formation et de services aux entreprises sont plutôt réduites. Les enseignants et enseignates du cégep sont souvent des ressources sollicitées par la communauté et les entreprises.

Ces enseignants et enseignantes développent des relations avec les entreprises et deviennent des consultants ou consultantes privilégiés. De plus, leurs honoraires sont moins élevés que ceux du SEA, leurs coûts fixes étant plus faibles. Leurs revenus sont ainsi plus élevés que s'ils faisaient le même travail mais pour le compte du SEA. Ils n'ont donc vraiment pas d'intérêt immédiat à travailler pour le cégep, mais tout à gagner de travailler à leur propre compte. Les entreprises sont également gagnantes puisque, pour un service similaire, elles paient moins cher.

9.5 LES RESSOURCES MATÉRIELLES

Trois unités sur cinq du réseau collégial sont installées dans les bâtiments du cégep, alors que le quart sont à l'extérieur et 15 % sont aux deux endroits. Les centres spécialisés sont le plus souvent installés à l'intérieur des bâtiments du cégep.

Les deux tiers des unités rendent leurs services dans leurs locaux et en entreprise. Pour 15 % des unités, cela se fait principalement dans leurs locaux, alors que pour 11 % c'est principalement en entreprise. Dans de rares cas, les services sont rendus entièrement dans leurs locaux (4 %), dans des hôtels (3 %) ou seulement en entreprise (2 %).

Pour une des personnes rencontrées, il est nécessaire que le SEA possède des locaux et des équipements en exclusivité pour rendre des services aux entreprises. Ces services ne peuvent se développer en utilisant les locaux et équipements de l'enseignement ordinaire que lorsqu'ils sont disponibles, soit principalement le soir. Très souvent, les entreprises veulent former leur personnel durant les heures de travail, soit le jour.

Le parc d'équipements technologiques du réseau collégial est évalué à 90 millions de dollars[53].

53. Michel De Smet, «Les entreprises ne recourent pas assez aux services des cégeps», dans *Les Affaires*, samedi le 9 novembre 1991, C-10.

Chapitre 10

Le financement des services aux entreprises

Ce chapitre aborde les questions relatives au financement des services aux entreprises dans le réseau collégial.

10.1 LA SITUATION FINANCIÈRE GÉNÉRALE

La dernière décennie de restrictions budgétaires a réduit considérablement la marge de manoeuvre financière des cégeps. Cette situation a des incidences sur le développement des services aux entreprises. Les possibilités de développement qui exigent des investissements sont longuement analysées. Il semble de plus en plus difficile pour les cégeps d'investir pour croître, de se développer dans des créneaux particuliers, alors que les besoins sont de plus en plus pressants.

Un informateur attribue deux sources majeures aux problèmes financiers des services aux entreprises, soit les conventions collectives contraignantes héritées de l'enseignement ordinaire et les imputations faites à l'éducation des adultes. Une solution de rechange a été mise en vigueur dans un cégep, soit l'abolition des imputations, mais la fixation d'un objectif de surplus avec la perspective de devenir rentable à moyen terme.

Le ralentissement économique intervenu au cours de l'année 1991 a touché certaines entités du réseau collégial. La formation et le développement technologique sont souvent les premières fonctions où les budgets sont réduits dans les entreprises.

Un des informateurs rencontrés, mi-blagueur mi-sérieux, lance que c'est de sous-financement chronique des services aux entreprises qu'il faut parler, et non pas de financement...

Dans un cégep, tout le développement de l'enseignement et des services aux entreprises s'est effectué avec les revenus engendrés par l'éducation des adultes.

Pour un cégep, le calcul des coûts de revient du SEA en général et des services aux entreprises en particulier est devenu une nécessité. Une ressource humaine y a travaillé pendant deux années pour mettre au point un logiciel pour faire une telle évaluation et permettant de suivre l'évolution financière du SEA au cours de l'année. La prise en considération de l'ensemble des coûts devient une obligation pour s'assurer que le SEA fait ses frais. Ce logiciel pourra être obtenu dans l'ensemble du réseau. Déjà une activité d'information a été réalisée auprès des responsables de l'éducation par l'ACEACQ.

Les PME ne sont pas convaincues de la nécessité de la formation ou n'ont pas les moyens financiers et techniques de s'engager dans une telle démarche. Les services rendus auprès des PME sont rarement lucratifs, mais ils demeurent une préoccupation pour les centres spécialisés et pour les SEA. Les contrats lucratifs viennent de la grande entreprise.

10.2 LE FINANCEMENT PUBLIC

Les taux de financement des programmes publics de formation en entreprise sont trop faibles selon plusieurs informateurs. Donner de la formation dans ces conditions, c'est une

forme d'investissement pour un cégep, puisque cela entraîne des déficits. Mais il peut y avoir des retombées ultérieures, donc les cégeps persistent.

L'accent mis par le MMSRFP sur le développement des services aux entreprises réjouit et inquiète à la fois les informateurs rencontrés, puisque des crédits plus importants sont accordés à la formation en entreprise, mais cela signifie une diminution des budgets pour la formation «créditée» des individus.

L'absence presque complète de la DGEC en matière de financement des services aux entreprises est soulignée par quelques interlocuteurs et interlocutrices.

Les ressources matérielles sont peu ou pas financées par les programmes publics ou par la DGEC.

Le crédit d'impôt à la formation du gouvernement du Québec a eu peu d'effet jusqu'à maintenant dans le réseau collégial. Plusieurs informateurs et informatrices avaient envisagé que cette mesure inciterait de plus nombreuses entreprises à s'engager dans des activités de formation, ce qui ne semble pas être le cas. Entre autres, la complexité des formulaires à remplir est décrite comme un obstacle à l'utilisation de cette mesure, surtout pour les petites entreprises. Ces formulaires ont été simplifiés depuis.

Un informateur affirme que les entreprises «magasinent» beaucoup leur formation. Certaines entreprises sont fidèles aux subventions. Ainsi, un autre cégep que celui désiré peut être désigné pour donner la formation et l'entreprise accepte ce changement puisque la formation de son personnel ne lui coûte rien. La fidélité des entreprises se présente différemment en autofinancement.

Le programme FME

Le financement des services de formation sur mesure rendus en dehors de la région du cégep concerné est souvent insuffisant. Ce problème est aigu pour les centres spécialisés dont la vocation est provinciale. Les frais de logistique (déplacement, location de locaux, etc.) sont élevés. Plusieurs centres spécialisés ne s'engagent pas dans des activités de formation subventionnée (FME, PRP), parce qu'ils fonctionnent à perte.

Dans le cadre du programme FME, les délais de paiement tant de la part des CFP que de la DGEC mettent les cégeps dans une situation difficile. Ils doivent financer les activités FME à même leur budget.

Selon un conseiller en formation, le programme FME est trop généreux pour les entreprises. Celles-ci devraient payer une partie des coûts de la formation.

Le programme FME est peu ou pas accessible aux PME. Le PSFE était intéressant pour les petites entreprises, mais le volume d'activités de ce programme est plutôt réduit.

La priorité accordée aux cégeps dans le programme FME leur a donné un grand coup de main. Plusieurs entreprises ont alors reçu de la formation de la part des cégeps avec beau-

coup de méfiance, pour se rendre compte de la qualité des services rendus et prendre connaissance de toutes les possibilités de formation offerte. La priorité aux établissements publics doit être maintenue selon certains informateurs et informatrices alors que d'autres se disent prêts à affronter la concurrence du secteur privé.

Les centres spécialisés

La reconnaissance des centres spécialisés par le gouvernement du Québec dans son programme d'incitation fiscale pour la recherche commanditée par les entreprises est perçue comme un élément très positif par les directeurs des centres. Cette reconnaissance aura probablement comme retombée d'accroître les activités des centres et de les rapprocher à la fois des entreprises et des établissements universitaires.

En se comparant à d'autres établissements, les centres spécialisés jugent leur rendement très élevé en considérant l'investissement qu'y fait le MESS. Les centres spécialisés coûtent 3 millions de dollars au gouvernement, ils ont à leur emploi 256 personnes et engendrent 17 millions de dollars de revenus de projet. En comparaison, le CRIQ coûte 30 millions de dollars au gouvernement du Québec, il a 550 employés ou employées et engendre également 17 millions de revenus. Donc avec des fonds publics dix fois moindres et la moitié du personnel du CRIQ, les centres spécialisés engendrent les mêmes revenus.

Les représentants des centres spécialisés estiment que le financement annuel venant de la DGEC devrait être de 150 000 $ ou 200 000 $.

Les centres spécialisés sont très actifs dans les programmes PART et PARI du Conseil national de recherches du Canada.

10.3 RENTABILITÉ ET AUTOFINANCEMENT, DEUX LEITMOTIVS

La rentabilité est une exigence en matière de services aux entreprises pour toutes les personnes rencontrées. Les unités qui sont actives auprès des entreprises ne peuvent plus se permettre de faire des déficits. Elles se doivent de faire leurs frais ou d'être rentables.

Généralement, la part de l'autofinancement est relativement faible dans les cégeps, moins de 40 % et dans plusieurs cas aux environs de 15 % à 20 %, voire moins. Le développement de l'autofinancement est également une constante dans les cégeps. Tous les informateurs et informatrices rencontrés ont clairement indiqué que l'accroissement des revenus en provenance de la clientèle plutôt que des sources publiques de financement est un de leurs principaux objectifs en matière de financement. Dans certains cas, des objectifs bien précis sont fixés.

Plusieurs raisons sont invoquées pour la poursuite de cet objectif. Les contraintes du financement public (lourdeur administrative, délais de démarrage, changements fréquents dans les modalités de financement, incertitude sur la durée des programmes existants) est une des raisons souvent invoquées.

Pour les centres spécialisés, la situation est différente, puisque la part de l'autofinancement est plus élevée que pour les autres entités du réseau collégial.

Chapitre 11

Les attentes à l'égard de la DGEC

Dans ce chapitre, nous présentons l'appréciation générale de personnes du réseau collégial, qui ont été interviewées, à l'égard des interventions de la DGEC en matière de services aux entreprises ainsi que leurs principales attentes en ce domaine.

11.1 DES ÉLÉMENTS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION

Certains aspects de l'intervention actuelle de la DGEC en matière de services aux entreprises sont très appréciés, d'autres moins. Les recherches-action menées par le SGDEA en matière de formation sur mesure sont très appréciées, parce qu'elles permettent de développer des outils de travail et d'être mieux informés sur la situation dans l'ensemble du réseau. Les activités de perfectionnement collectif sont également d'une grande utilité selon nos informateurs et informatrices.

La participation de la DGEC au financement des associations actives à l'éducation des adultes est également une source de satisfaction de la part des personnes rencontrées, dans la mesure où les activités de ces associations permettent au personnel des cégeps d'échanger leurs points de vue avec leurs collègues à propos de problématiques communes, de partager des expertises et de trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés.

D'autres aspects de l'action de la DGEC sont jugés plus sévèrement. Selon certains, la DGEC serait plus portée à contrôler qu'à donner du soutien aux cégeps. Plusieurs personnes rencontrées ont souligné la présence beaucoup trop discrète du MESS dans le débat public actuel à propos de la formation et du recyclage de la main-d'oeuvre comme un des éléments d'une politique industrielle pour le Québec. Certains s'interrogent à savoir si la formation en entreprise n'est pas en train de devenir le mandat du MMSRFP et du MICT.

Certains paramètres généraux des attentes des cégeps à l'égard de la formation sur mesure ont déjà été décrits par le coordonnateur d'un SEA : «Est-il possible de croire que le Ministère puisse soutenir les collèges en formation sur mesure sans encadrement directif et sans contrôle superflu? Le Ministère est-il en mesure de soutenir davantage les collèges performants en formation sur mesure? Serait-ce une pratique souhaitable et tolérable? Le Ministère peut-il aider les collèges en formation sur mesure tout en évitant de bureaucratiser ses rapports avec les collèges par la normalisation, l'uniformisation et éventuellement la réglementation?»[54]

11.2 CLARIFIER LA MISSION DES CÉGEPS

Plusieurs personnes rencontrées ont insisté pour que soit clarifié le mandat des cégeps, leur marge de manoeuvre en matière de services aux entreprises. Les cégeps peuvent-ils rendre des services de consultation auprès des entreprises? Les cégeps peuvent-ils aller au-delà de la formation dans l'offre de services qu'ils font aux entreprises? Quel est leur rôle dans le développement économique et technologique du Québec? Quelques personnes ont souligné que le potentiel des cégeps n'est pas assez utilisé en matière de services aux entreprises.

---

54. Claude B. Simard, «Enjeux et défis de la formation sur mesure», *op. cit.*, mars 1988.

D'autres préfèrent l'imprécision actuelle du mandat des cégeps plutôt que de se voir imposer des balises qu'ils jugeraient contraignantes. Les cégeps et leurs unités sont très soucieux de garder le plus d'autonomie possible dans le développement des services aux entreprises. Bien entendu, cette problématique ne concerne pas les centres spécialisés, dont la définition du mandat semble satisfaisante.

Les positions du personnel des cégeps à l'égard des services aux entreprises et aux organisations en tant qu'élément de la mission des cégeps sont variées. Ces positions vont de la défense inconditionnelle au rejet total. Ces positions ressemblent à celles qui ont eu cours et qui ont cours à propos de la formation sur mesure.

Ces prises de position ont été présentées de la manière suivante au cours d'un colloque sur la formation sur mesure en 1989 : «certains y voient source de progrès. D'autres la considèrent comme une protubérance indésirable et inquiétante, greffée maladroitement sur la mission première des collèges, l'enseignement ordinaire. Certains jugent que la formation sur mesure constitue pour les collèges une mission à laquelle ils ne peuvent pas se soustraire. D'autres enfin se basant sur la Loi des collèges mettent en doute la légitimité des collèges à oeuvrer dans ce secteur des services aux entreprises et aux organismes»[55].

Au-delà de ces considérations sur la pertinence des services aux entreprises comme composante de la mission du réseau collégial, il faut bien constater que tous les cégeps sont actuellement actifs dans ce domaine. C'est une réalité indéniable.

En définitive, la DGEC devrait avoir un rôle d'orientation, mais pas de contrôle selon nos informateurs et informatrices. Un informateur a résumé succinctement la pensée de plusieurs en affirmant qu'en ce domaine, l'action de la DGEC devait suivre la maxime suivante : *le mieux serait le moins*. Les normes unificatrices et les directives ministérielles en matière de gestion de personnel sont néfastes pour le développement des services aux entreprises dans les cégeps.

Dans cette même veine, la DGEC devrait clarifier les rôles respectifs des cégeps et des CFP avec le MMSRFP dans le domaine de l'approche auprès des entreprises et de l'analyse des besoins. Des conflits inutiles et dont les conséquences sont incalculables sont toujours monnaie courante.

11.3 PROMOTION ET VISIBILITÉ DU RÉSEAU COLLÉGIAL

Plusieurs personnes ont souligné le manque d'agressivité du réseau collégial en matière de promotion et de visibilité. Pour illustrer cette situation, l'exemple de la publicité télévisée du MEQ à propos de la formation professionnelle est souvent mentionnée. On souhaite que la DGEC s'engage dans des actions significatives de promotion des services aux entreprises.

---

55. *Idem.*

11.4 FAVORISER UNE MISE EN COMMUN DES RESSOURCES ET DES EXPERTISES

Production de matériel didactique et d'outils de développement pour le réseau

Dans le cadre du programme FME ou encore en se finançant à même leur revenu, les cégeps développent du matériel pédagogique sans aucune cohérence entre eux. Combien de documents didactiques ont été produits par les cégeps en AUTOCAD et financés par le programme FME? Dix, vingt documents? Combien y a-t-il de manuels WORD PERFECT qui circulent dans le réseau collégial, s'est interrogé un de nos interlocuteurs? Les énergies et les budgets devraient être mis en commun pour produire du matériel didactique de meilleure qualité et à moindre coût. Ce matériel pourrait être utilisé par tous les cégeps. Ou encore, un certain nombre de cégeps pourraient mettre en commun leurs budgets respectifs pour développer ce matériel.

De nombreux outils de travail seraient nécessaires pour assurer un développement planifié des services aux entreprises dans les cégeps (évaluation des services, planification stratégique, approche-client, gestion de projet, etc.). La DGEC devrait soutenir les cégeps dans la mise au point de ces outils.

Répertoire d'expertises et de ressources

Au-delà de la production de matériel pédagogique pour le réseau, la DGEC devrait voir à créer des répertoires sur les ressources disponibles : répertoire de ressources humaines spécialisées, répertoire de matériel didactique, répertoire de matériel technique spécialisé.

Favoriser les partenariats

Ces associations formelles et informelles entre les cégeps, entre des cégeps et des collèges privés et entre des collèges et des firmes privées devraient être favorisées par la DGEC. Cependant, c'est aux cégeps à créer ces associations. Il y a une volonté importante de la part des cégeps de regrouper leurs expertises, mais l'opérationnalisation semble difficile. Les avantages de ces partenariats sont nombreux : diminution des coûts, services plus nombreux, cégeps plus forts face à la concurrence, services de meilleure qualité, plus de flexibilité dans l'offre de services, etc.

11.5 FAVORISER LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Les besoins de perfectionnement du personnel et surtout des conseillers et conseillères en formation sont importants. Le contenu de travail de ces derniers s'est grandement transformé dans le passage d'une clientèle d'individus à une clientèle d'entreprises, dans le passage de la formation «standardisée» à la formation sur mesure. La gestion de projet fait maintenant partie intégrante de leur travail. L'approche de la clientèle est une de leurs tâches courantes. Selon une enquête de leur association, les conseillers et conseillères en formation ont désigné les services-conseils et la commercialisation des services offerts comme les deux

principaux champs de perfectionnement. Dans le cadre du perfectionnement collectif, la DGEC devrait admettre le personnel des centres spécialisés.

11.6 ADAPTER LES CONVENTIONS COLLECTIVES

Les conventions collectives représentent des obstacles majeurs au développement des services aux entreprises, aussi bien pour les centres spécialisés que dans les entités qui relèvent de l'éducation des adultes. Cependant, ces obstacles semblent plus importants dans les centres spécialisés où ils touchent la plupart des catégories de personnel. En fait, les conventions collectives issues de l'enseignement ordinaire sont inadéquates pour le secteur des services aux entreprises. La DGEC devrait s'engager à trouver des solutions à ces problèmes.

Chapitre 12

Les enjeux et les défis des prochaines années

Au cours des prochaines années, les enjeux et les défis des cégeps en matière de services aux entreprises seront nombreux. Voici ceux que l'on peut considérer comme les plus importants. Ils sont au nombre de onze. Certains concernent la mission des cégeps, d'autres portent sur la gestion et l'organisation des services, ou encore les relations avec les clientèles et les marchés ou le financement.

La mission des cégeps

Se concentrer sur la mission première des cégeps, soit la formation, en développant des modes d'intervention qui situent la formation dans un contexte de développement organisationnel de l'entreprise. Pour les centres spécialisés, cette mission première est l'innovation technologique.

Se positionner en tant que réseau d'éducation à propos des défis du Québec pour la prochaine décennie, soit la formation de la main-d'oeuvre et l'innovation technologique.

La gestion et l'organisation

Adapter la gestion des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises. Les cégeps devront trouver une solution aux conventions collectives inappropriées pour rendre des services aux entreprises. Un assouplissement des procédures administratives est également de mise. Un mode de calcul approprié pour les imputations à l'éducation des adultes devrait être trouvé. Une démarche de marketing interne pour informer l'ensemble du personnel des cégeps des contraintes et des exigences propres à la prestation de services aux entreprises apparaît comme une action minimale à entreprendre.

Mettre à profit la complémentarité des services aux entreprises et de l'enseignement ordinaire. Pour rendre des services aux entreprises, les cégeps possèdent un bassin de ressources et d'expertises unique qu'ils utilisent peu. Pour les départements, la participation à la prestation de services aux entreprises peut être l'occasion d'un ressourcement inévitable et d'une mise à jour des programmes.

Maintenir et accroître la qualité des services rendus par les cégeps en adoptant une démarche de gestion intégrale de la qualité et une approche-client.

Créer des regroupements et des associations de toutes natures entre les cégeps, avec d'autres organismes et avec des entreprises privées en vue d'offrir de meilleurs services et de pénétrer de nouveaux marchés.

Accepter et encourager la performance au sein du réseau collégial. Accepter la différence entre les cégeps. Accepter que les cégeps n'interviennent pas tous de la même façon et avec la même intensité en matière de services aux entreprises.

Assurer le perfectionnement des conseillers et conseillères en formation et en technologie, dont le contenu de travail s'est largement modifié par le passage d'une clientèle individuelle à une clientèle institutionnelle, de la formation «standardisée» à la formation sur mesure. Les principaux besoins de perfectionnement des conseillers sont les modes d'intervention auprès des entreprises, les services-conseils et la commercialisation des services offerts.

Les relations avec les clientèles et les marchés

Développer une meilleure crédibilité auprès des entreprises et mieux faire connaître l'ensemble des services que les cégeps peuvent rendre.

Conquérir de nouveaux segments de marché, à la fois auprès des petites entreprises, dont les possibilités de former leur personnel sont réduites, et auprès des grandes entreprises qui représentent l'essentiel du marché.

Le financement

Développer l'autofinancement afin de réduire la dépendance des cégeps à l'égard du financement public et de se défaire des contraintes et des limites des programmes gouvernementaux d'intervention auprès des entreprises.

Annexes

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- Association des coordonnateurs de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, *Pour l'avenir des cégeps. Une reconnaissance complète de l'éducation des adultes (Douze recommandations de base)*, avril 1988, 36 p.

- Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure. Une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.

- Béland, Pierre, Daniel Lalande et Normand Roy, *Le développement des compétences. Le défi des années 90*, ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, janvier 1991.

- Bourgeois, Charles et Jacques de Bray, «Les services aux entreprises : mise en marché, structure et fonctionnement», dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure. Une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.

- Conseil des collèges, *L'éducation des adultes dans les cégeps. Rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial*, gouvernement du Québec, mars 1991.

- Dallaire, Rosemarie, *Les centres spécialisés dans les collèges du Québec. Synthèse du Rapport d'évaluation*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Direction générale de l'enseignement collégial, mai 1989.

- Desrosiers, Jules et autres, *Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires*, Actes du colloque sur l'éducation des adultes et le développement régional, ministère de l'Éducation, 1984.

- Dubé, Gilles (Méthodus), *La formation sur mesure dans les cégeps en 1986-1987. État de la situation*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, février 1988.

- Dubé, Gilles (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Profils des clientèles et des activités*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990.

- Dubé, Gilles (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Rapport final*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, février 1991.

- Fortin, Hubert, «Le Collège de Limoilou : 10 ans au service des organismes du milieu», dans Jules Desrosiers et autres, *Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires*. Actes du colloque sur l'éducation des adultes et le développement régional, ministère de l'Éducation du Québec, 1984, p. 41.

- Frigon, Bernard, Lucille Montminy, «Rapport du comité de perfectionnement crédité concernant le sondage sur les besoins de perfectionnement des membres», Association des conseillers et conseillères pédagogiques de l'éducation aux adultes des collèges du Québec, juin 1991.

- Gaudreault, André et Réjean Nolin, «La formation sur mesure offerte aux petites et moyennes entreprises des Bois-Francs», dans Jules Desrosiers et autres, *Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires*, Actes du colloque sur l'éducation des adultes et le développement régional, ministère de l'Éducation, 1984, p. 133-134.

- Gouvernement du Québec, *Un projet d'éducation permanente. Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, 1984.

- Légaré, Claude, «La formation sur mesure au secteur de l'éducation des adultes du cégep de Lévis-Lauzon, un point de vue», dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.

- Lemay, Michel (GTL Éducation), *Les services aux entreprises, les besoins du milieu. Recherche documentaire*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, avril 1991, 19 p. et annexes.

- Proulx, Pauline (Méthodus), *La formation sur mesure et ses exigences organisationnelles*, Cégep Édouard-Montpetit, novembre 1987.

- Richard, Roger, «Le projet de formation sur mesure (FMPME) réalisé dans la région des Bois-Francs», dans *Éducation permanente et formation sur mesure*, Actes de la session d'étude tenue à Montréal en juin 1986, ministère de l'Éducation du Québec, 1986, p. 35.

- Samson Jean-Yves (Méthodus), *La formation sur mesure en établissement, une évaluation. Le point de vue des établissements*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministère de l'Éducation du Québec et ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, décembre 1990.

- Simard, Claude B., «Enjeux et défis en formation sur mesure», dans Association des coordonnateurs et coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, *La formation sur mesure. Une affaire de qualité*, colloque des 13, 14 et 15 mars 1989, Montréal.

INFORMATIONS MÉTHODOLOGIQUES

L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

L'objet de l'enquête

L'enquête par questionnaire a porté sur trois aspects des services aux entreprises et autres organisations dans le réseau collégial public, soit les ressources utilisées et la promotion des services, les services rendus et les caractéristiques des clientèles. Pour quantifier et qualifier ces trois aspects, de nombreuses variables ont été définies.

La définition des services aux entreprises

Aux fins de la présente enquête, les **services aux entreprises** désignent les services rendus par un cégep directement à une entreprise privée ou à une organisation publique et dont les coûts sont payés par l'entreprise ou par l'État dans le cadre d'un programme de subventions. Par conséquent, les services non rémunérés sont exclus de la présente enquête. Les activités effectuées à l'extérieur du Québec sont également exclues de cette enquête.

Dans le cadre de cette enquête, les **services aux entreprises** comprennent le diagnostic des besoins, l'élaboration de programmes de formation, l'élaboration de matériel pédagogique, la formation avec sanction des études, la formation sur mesure en établissement (FME), la formation sur mesure autofinancée, la reconnaissance des acquis, l'analyse de tâche, l'évaluation de compétences, l'élaboration de plan de développement des ressources humaines (PDRH), l'aide-conseil en formation, l'aide-conseil en gestion, l'aide technique, la recherche et le développement, le soutien au transfert technologique, l'incubation d'entreprises, le prêt et l'échange de personnel, le prêt et l'échange d'équipement.

L'univers de l'enquête

L'enquête par questionnaire a porté sur le réseau collégial public. Les entités qui rendent des services aux entreprises et autres organisations sont l'unité de base de l'enquête. Quatre-vingt-quinze unités ont été identifiées à partir des informations disponibles au SGDEA et d'une validation auprès des directrices et directeurs généraux des cégeps.

L'élaboration et la validation du questionnaire

Le questionnaire a été validé auprès de six personnes du réseau collégial, soit Camille Carrier, conseillère en formation au cégep F.X.-Garneau, Pierrette Trudel, responsable de l'Institut d'entrepreneuriat du cégep de Granby-Haute-Yamaska, Pierre Lupien, représentant des collèges du Montréal métropolitain, Michel Leblanc, coordonnateur du Service de l'éducation des adultes du cégep Bois-de-Boulogne, Jacques De Bray, conseiller en formation

au Centre de formation et de services aux entreprises du cégep Édouard-Montpetit et Jean-Louis Martel, conseiller pédagogique à l'École nationale d'aérotechnique du cégep Édouard-Montpetit.

Le déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- Élaboration et validation du questionnaire (mars 1991)
- Constitution de la liste des unités participantes (avril 1991)
- Validation de la liste des unités participantes auprès des directrices et directeurs généraux des cégeps (avril 1991)
- Envoi postal des questionnaires (début avril 1991)
- Rappel de Méthodus auprès des personnes qui n'ont pas répondu, par télécopieur (2 mai 1991)
- Prolongation de la période de collecte de données (20 mai au 21 juin 1991)
- Rappel du SGDEA auprès des personnes qui n'ont pas répondu, par télécopieur (15 mai 1991)
- Rappel de Méthodus auprès des personnes qui n'ont pas répondu, par télécopieur (3 juin 1991)
- Fin de la période de collecte des données (21 juin 1991)
- Validation des informations fournies
- Traitement et analyse des données.

Le taux de réponse

Les unités qui rendent des services aux entreprises et aux autres organisations constituent la base de collecte de données de l'enquête. Dans un premier temps, nous avons relevé plus de cent unités susceptibles de rendre de tels services. Cette liste validée auprès des directrices et directeurs généraux des cégeps et des répondants et répondantes compte finalement 95 unités réparties dans les 46 cégeps.

Nous avons reçu 72 questionnaires dont deux venant d'unités qui ne rendent pas de services aux entreprises. Quatre questionnaires ont été exclus de l'enquête à cause du trop grand nombre d'informations manquantes. Les résultats de l'enquête reposent donc sur 66 questionnaires dûment remplis sur une possibilité de 95, pour un taux général de réponse de 69,5 %. Ces 66 questionnaires proviennent de 42 cégeps. Pour 27 des 42 cégeps qui ont participé à l'enquête, nous avons reçu un questionnaire; pour dix cégeps, deux unités en ont rempli un; dans deux cégeps, trois unités ont rempli un questionnaire; dans deux autres cégeps, quatre unités ont fait de même; et dans un cégep, cinq unités ont rempli un questionnaire.

Nous avons l'information complète pour 27 cégeps, c'est-à-dire que pour 27 cégeps, toutes les unités qui rendent des services aux entreprises ont rempli le questionnaire.

Les taux particuliers de réponse selon les types d'unités et selon les régions sont présentés dans les deux tableaux suivants (tableau A.1 et A.2). Ces taux varient entre 41 % et 83 % selon les types d'unités qui rendent de tels services et de 75 % à 65 % selon les régions.

Tableau A.1 Le nombre de questionnaires remplis et envoyés et le taux de réponse selon les types d'unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises, 1990-1991

	SEA et centres de services	Autres unités des SEA	Centres spécialisés	Autres unités	Ensemble des cégeps
Questionnaires remplis					
Nombre	39	9	10	8	66
%	59,0	13,6	15,2	12,1	100,0
Questionnaires envoyés					
Nombre	47	22	15	11	95
%	49,5	23,2	15,8	11,6	100,0
Taux de réponse	82,9	40,9	66,6	72,7	69,5

Selon les types d'unités, on constate que les *SEA et centres de services aux entreprises* sont surreprésentés comparativement aux autres unités qui sont sous-représentées. Le taux de réponse pour les *SEA et centres de services aux entreprises* atteint 83 %, alors que celui des *Centres spécialisés* est de 66,6 %. Les *Autres unités des SEA* ont un taux d'à peine 41 % et les *Autres unités* ont un taux de réponse de 73 %.

La teneur de cette classification des unités qui rendent des services aux entreprises est la suivante. La catégorie *SEA et centres de services aux entreprises* comprend la principale unité (sur le plan de la valeur des services rendus et du volume de clientèle) qui rend des services et qui relève de l'éducation des adultes. Dans cette catégorie, il y a donc 46 unités existantes, une par cégep, plus une pour le campus du collège Champlain à Saint-Lambert. La catégorie des *Centres spécialisés* se passe de définition, si ce n'est que nous avons exclu le centre spécialisé de la mode du collège Lasalle parce que nous nous intéressons seulement au réseau public. Par contre, nous avons considéré le centre de formation et de recherche en environnement du Cégep de Saint-Félicien comme un centre spécialisé. Les *Autres unités des SEA* sont des unités qui relèvent de l'éducation des adultes, mais qui ne sont pas la principale unité. Enfin, les *Autres unités* constitue une catégorie résiduelle qui englobe toutes les unités qui ne peuvent être classées dans les trois catégories précédentes.

Tableau A.2 Le nombre de questionnaires remplis et envoyés et le taux de réponse des unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991

	Montréal-Laval	Québec	Périphéries	Ressources	Ensemble des régions
Questionnaires complétés					
Nombre	9	15	28	14	66
%	13,6	22,7	42,4	21,2	100,0
Questionnaires envoyés					
Nombre	13	23	39	20	95
%	13,6	24,2	41,0	21,0	100,0
Taux de réponse					
%	69,2	65,2	71,8	70,0	69,5

Sur le plan géographique, la répartition des répondants et répondantes est relativement similaire à celle de l'ensemble des unités recensées. Ainsi, le taux de réponse est de 75 % pour la région de Montréal-Laval et de 65 % pour la région de Québec, alors que dans les régions de la périphérie et les régions de ressources ce taux est de 70 %. Le nombre d'unités auxquelles un questionnaire a été envoyé dans la région de Québec peut paraître élevé. Cela tient au fait que dans la région de Québec, quelques collèges ont créé plusieurs unités qui rendent des services à des clientèles particulières ou bien qui offrent des services spécialisés. Ce phénomène se retrouve peu ou pas dans les autres régions.

Le regroupement des régions utilisé pour présenter les résultats de l'enquête est le suivant : la région de Montréal-Laval (régions de Montréal-Centre et de Laval), la région de Québec (incluant la région Chaudière-Appalaches), les régions périphériques (Montérégie, Laurentides, Lanaudière, Estrie, Mauricie–Bois-Francs et Outaouais) et les régions de ressources (Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue et Côte-Nord).

En définitive, on peut souligner que les *Centres spécialisés* sont quelque peu sous-représentés, alors que les *SEA et centres de services aux entreprises* sont surreprésentés. Par contre, les unités qui relèvent de l'éducation des adultes regroupées en une seule catégorie ont un taux de réponse relativement similaire à l'ensemble, soit 72 %.

Du point de vue régional, les quatre grandes régions ne présentent pas d'écart important, si ce n'est la légère sous-représentation de la région de Québec. Par contre, en utilisant une classification comportant un plus grand nombre de régions, il ressort que les régions de la Montérégie et de Laurentides-Lanaudière sont surreprésentées et que deux régions qui ne comptent que quelques unités qui rendent des services aux entreprises ont un taux de réponse de 100 %.

Tableau A.3 Les unités des cégeps qui rendent des services aux entreprises selon les régions, 1990-1991

Région	Unités participantes (nombre)	Unités totales (nombre)	Cégep (nombre)	Unités (moyenne par cégep)	Taux de réponse (%)
Bas-Saint-Laurent–Gaspésie–et-des-Îles	5	7	4	1,7	71,4
Saguenay–Lac-Saint-Jean	6	10	4	2,5	60,0
Québec	15	23	7	3,3	65,2
Mauricie–Bois-Francs	5	12	4	3,0	41,6
Montérégie	14	15	7	2,1	93,3
Montréal-Laval	9	13	11	1,2	69,2
Laurentides–Lanaudière	5	6	3	2,0	83,3
Côte-Nord	2	2	2	1,0	100,0
Abitibi-Témiscamingue	1	1	1	1,0	100,0
Estrie	2	3	2	1,5	66,6
Outaouais	2	3	2	1,5	66,6
Total	66	95	47*	2,1	69,5

* Il y a 47 cégeps parce que le cégep Champlain a été compté deux fois, soit en Estrie et dans la Montérégie.

Nous ne connaissons pas de manière précise les activités des unités qui n'ont pas participé à l'enquête. Mais à première vue, leur profil général ne diffère pas de celui des unités participantes, puisque parmi elles se retrouvent des unités qui ont un volume d'activité important et d'autres qui sont peu actives en matière de services aux entreprises.

La qualité des données

Les données recueillies sont de qualité moyenne. Certaines unités n'ont pu fournir toutes les données demandées (par exemple, la répartition des entreprises selon les secteurs d'activité économique, la répartition du chiffre d'affaires selon les différents services rendus, etc.). D'autres unités n'ont pas été en mesure de fournir des données exactes, mais plutôt des ordres de grandeur. À propos du personnel, il n'est pas toujours facile de distinguer le travail effectué pour l'éducation des adultes de celui pour les services aux entreprises. Dans les centres spécialisés, les informations recherchées semblent plus facilement disponibles.

Les répondants et répondantes ont cependant fait un effort notable pour répondre à notre demande d'information. Dans la majorité des cas, une compilation spécifique de données a été faite par les répondants et répondantes. Une vérification téléphonique auprès de la majorité a permis d'obtenir certains renseignements manquants, de clarifier ou modifier des informations fournies.

La qualité moyenne des données fournies s'explique principalement par l'absence des données telles qu'elles avaient été demandées. Habituellement, les cégeps produisent des

données selon le type de formation (avec sanction d'études, formation sur mesure, etc.), ou selon la source de financement (FME, DGEC, MMSRFP, autofinancement), ou encore selon le rythme d'études des adultes (temps plein, temps partiel). Les services aux entreprises et autres organisations concernent plusieurs types d'activité (formation, recherche appliquée, aide technique, aide-conseil, etc.), recouvrent diverses formules de formation et sont financés par plusieurs sources (FME, Recyclage et perfectionnement de la main-d'oeuvre, autofinancement, etc.). Par ailleurs, les services aux entreprises se développent grandement depuis deux ou trois ans. Tous ces facteurs font que la production des données sur ces services n'est pas systématique dans les collèges. Et cela est fort compréhensible. En raison de ce qui précède, l'utilisation des données de cette enquête devra se faire avec certaines précautions dans le sens où les chiffres présentés sont des ordres de grandeur et non pas des évaluations précises de la réalité.

Un peu plus de la moitié (56 %) des unités ont fourni des données portant sur les douze mois (mars 1990 à février 1991) qui précédaient l'enquête par questionnaire. L'année scolaire 1989-1990 a été l'horizon temporel utilisé par le quart des unités et cet horizon était autre pour le cinquième de celles-ci.

Les répondants et répondantes

La quasi-totalité (92 %) des répondants et répondantes était la personne responsable (coordonnateur ou coordonnatrice, directeur ou directrice, etc.) de l'unité pour laquelle il fournissait des informations. La plupart étaient des hommes (85 %).

Le traitement informatique des données

Le traitement des données de l'enquête a été effectué sur ordinateur Macintosh avec le programme de traitement statistique STATVIEW SE GRAPHIC.

Extrapolation et validation des résultats

Certains résultats de l'enquête ont été extrapolés (valeur des services rendus, nombre de clients, personnel des cégeps, etc.). Ces extrapolations ont été obtenues de la manière suivante. Nous faisions d'abord l'hypothèse que le profil des unités répondantes et des unités non répondantes sont relativement similaires. Nous avons alors appliqué une règle de trois à partir des moyennes concernées selon le type d'unités en excluant à l'occasion des données atypiques.

Pour nous assurer de la pertinence de ces extrapolations des résultats de l'enquête par questionnaire, nous avons validé ces résultats auprès de certaines personnes du réseau collégial. Cette démarche a permis de revoir certains résultats, dont la répartition du chiffre d'affaires selon les régions. Ces résultats surestimaient la valeur des services rendus par les cégeps de la région de Québec et sous-évaluaient les activités des cégeps montréalais.

LES ENTREVUES INDIVIDUELLES ET DE GROUPE

Dans le cadre de cette étude, 34 personnes venant de 20 cégeps différents ont servi d'informateurs ou d'informatrices clés.

Les entrevues ont été réalisées selon les modalités suivantes :

- six entrevues téléphoniques auprès d'autant de personnes;
- une entrevue de groupe auprès de huit personnes;
- quinze entrevues en face à face auprès de vingt personnes.

L'ensemble de ces entrevues se sont déroulées entre les mois de mai et septembre 1991. Les entrevues téléphoniques ont duré entre cinq et vingt minutes. L'entrevue de groupe s'est étalée sur plus de deux heures. Les quinze entrevues en face à face ont eu une durée variant entre 90 et 150 minutes. Ces entrevues ont été enregistrées.

Dans le cas des entrevues en face à face, un canevas de discussion a été soumis à nos informateurs et informatrices. Ce canevas a été adapté selon la fonction occupée par la personne rencontrée et selon le type d'unité (cégep, ministère, services d'éducation des adultes) pour laquelle elle travaille.

Les personnes rencontrées se répartissent de la manière suivante selon les fonctions occupées : 9 conseillers ou conseillères en formation, 9 coordonnateurs ou coordonnatrices de l'éducation des adultes, 4 directrices ou directeurs généraux, 4 directeurs et un directeur adjoint de centre spécialisé, 2 professionnels et une professionnelle de la DGEC, 2 représentants régionaux de collèges, une directrice des services pédagogiques et une conseillère de la Fédération des cégeps.

LISTE DES UNITÉS DES CÉGEPS

CÉGEP	UNITÉ
de l'Abitibi-Témiscamingue	Service de l'éducation des adultes
Ahuntsic	Centre de services sur mesure
d'Alma	Service de l'éducation des adultes
André-Laurendeau	Service de l'éducation des adultes
de Baie-Comeau	Service de l'éducation permanente
Beauce-Appalaches	Service de l'éducation des adultes
de Bois-de-Boulogne	Service de l'éducation des adultes
Champlain campus Saint-Lambert	Service de l'éducation des adultes
Champlain campus Lennoxville	Service de l'éducation des adultes
de Chicoutimi	Service de l'éducation des adultes
de Chicoutimi	Centre québécois de formation en aéronautique
Dawson	Centre de formation et de développement
de Drummondville	Service de l'éducation des adultes
Édouard-Montpetit	Centre de services et de formation aux entreprises
Édouard-Montpetit	Centre d'informatique appliquée
Édouard-Montpetit	Service de l'éducation des adultes
Édouard-Montpetit	École nationale d'aérotechnique
Édouard-Montpetit	Centre de CAO-FAO
F.-X.-Garneau	Centre de formation aux entreprises
F.-X.-Garneau	Agence de développement des ressources humaines des entreprises de Portneuf
de la Gaspésie-et-des-Îles	Service de l'éducation des adultes
de la Gaspésie-et-des-Îles	Centre spécialisé des pêches maritimes
de Granby-Haute-Yamaska	Service de formation aux adultes et aux entreprises
de Granby-Haute-Yamaska	Institut d'entrepreneuriat
Héritage	Service de l'éducation des adultes
John Abbott	Service de l'éducation des adultes
Joliette-De Lanaudière	Service de l'éducation des adultes
Joliette-De Lanaudière	Service d'innovation pédagogique
de Jonquière	Centre linguistique
de Jonquière	Service de formation et de consultation en communication
de Jonquière	Service de l'éducation des adultes
de Jonquière	Centre d'entrepreneuriat
de Jonquière	Centre spécialisé de production automatisée
de La Pocatière	Service de l'éducation des adultes
de La Pocatière	Centre d'expansion et de création d'entreprises
de La Pocatière	Centre spécialisé de technologie physique
de Lévis-Lauzon	Centre d'informatique appliquée
de Lévis-Lauzon	Centre de développement autochtone
de Lévis-Lauzon	Centre de formation en entreprise
de Lévis-Lauzon	Centre de formation agricole

de Lévis-Lauzon	Centre spécialisé de robotique
de Limoilou	Service de l'éducation des adultes
de Limoilou	Centre de CFAO
de Limoilou	Centre de création et d'expansion d'entreprises
de Limoilou	Centre de micro-informatique et de bureautique
de Limoilou	Centre de formation en métiers d'art
de Limoilou	Services de développement des ressources humaines
de Limoilou	Service de l'éducation des adultes
Lionel-Groulx	Centre spécialisé des systèmes ordinés
Lionel-Groulx	Service de formation aux entreprises et organismes
de Maisonneuve	Service de l'éducation des adultes
de Matane	Service de formation aux adultes et aux entreprises
Montmorency	Service de l'éducation des adultes
de l'Outaouais	Centre d'entrepreneuriat
de l'Outaouais	Service de l'éducation des adultes
de la région de l'Amiante	Centre de soutien aux entreprises
de la région de l'Amiante	Centre de support au développement régional
de la région de l'Amiante	Centre spécialisé de technologie minérale
de la région de l'Amiante	Service de l'éducation des adultes
de Rimouski	Centre de formation aux mesures d'urgence en mer
de Rimouski	Centre d'entrepreneuriat
de Rimouski	Service de l'éducation des adultes
de Rivière-du-Loup	Service de l'éducation des adultes
de Rosemont	Service de l'éducation des adultes
de Saint-Félicien	Centre de formation et recherche en environnement
de Saint-Félicien	Service de l'éducation des adultes
de Sainte-Foy	Centre spécialisé de foresterie
de Sainte-Foy	Service de l'éducation des adultes
de Saint-Hyacinthe	Centre des technologies textiles
de Saint-Hyacinthe	Service de l'éducation des adultes
de Saint-Jean-sur-Richelieu	Centre de productique
de Saint-Jean-sur-Richelieu	Centre de matériaux composites
de Saint-Jérôme	Service de l'éducation des adultes
de Saint-Jérôme	Service de formation aux adultes et aux entreprises
de Saint-Laurent	Service de formation aux adultes et aux entreprises
de Sept-Îles	Service d'intervention sur mesure
de Shawinigan	Service de l'éducation des adultes
de Sherbrooke	Centre de production assistée par ordinateur
de Sherbrooke	Service d'éducation des adultes
de Sorel-Tracy	Service de l'éducation des adultes
de Trois-Rivières	Bureau de recherche appliquée en électrotechnique
de Trois-Rivières	Bureau de recherche en instrumentation et contrôle
de Trois-Rivières	Bureau de recherche en électrodynamique
de Trois-Rivières	Centre d'entrepreneuriat Coeur du Québec
de Trois-Rivières	Centre de métallurgie
de Trois-Rivières	Centre spécialisé en pâtes et papier
de Trois-Rivières	Centre d'écotoxicologie
de Valleyfield	Centre de gestion des ressources humaines
de Valleyfield	Service de l'éducation des adultes
Vanier	Centre spécialisé de CAO-FAO
Vanier	

Vanier	Vanier Seminar Centre
de Victoriaville	Service de l'éducation des adultes
de Victoriaville	Centre spécialisé du meuble et bois ouvré
de Victoriaville	École québécoise du meuble et du bois ouvré
du Vieux-Montréal	Service de l'éducation des adultes

LISTE DES INFORMATEURS CLÉS

Six entrevues téléphoniques :

- Gaétan Morneau, coordonnateur, Service de l'éducation, École nationale d'aérotechnique, Cégep Édouard-Montpetit
- Jacques De Bray, conseiller en formation, Centre de formation et de services aux entreprises, Cégep Édouard-Montpetit
- Denis Morin, coordonnateur, Service de l'éducation des adultes, Cégep de la Gaspésie et des Îles
- Madeleine Nadeau, coordonnatrice, Service de l'éducation des adultes, Cégep F.-X.-Garneau
- Fernand Landry, directeur, Centre de technologie physique, Cégep de La Pocatière
- Paul Racicot, directeur, Centre de formation aux mesures d'urgence en mer, Cégep de Rimouski

Une entrevue de groupe (huit personnes) :

- Hélène Huot, directrice, Services pédagogiques, Cégep de Limoilou
- Madeleine Desforges, directrice, Service de l'éducation des adultes, Cégep de Maisonneuve
- Serge Cloutier, directeur, Service de l'éducation des adultes, Cégep de Saint-Hyacinthe
- Maryse Grenon, conseillère en formation, Cégep d'Alma
- Pierre Dufort, représentant des collèges de la région de la Gaspésie–Bas-Saint-Laurent-et-des-Îles
- Geneviève Daignault, conseillère, Fédération des cégeps
- Francine Landry, professionnelle, Services de gestion et de développement de l'éducation des adultes, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
- Daniel Campeau, professionnel, Service de gestion et de développement de l'éducation des adultes, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science

Vingt entrevues en face à face :

- Louis Drouin, directeur, Service de l'éducation des adultes, Cégep de Limoilou
- Marie Laurier conseillère en formation, Cégep André-Laurendeau
- Jean-Guy Alarie, conseiller en formation, Cégep Ahuntsic
- Bernard Frigon, conseiller en formation, Cégep Lévis-Lauzon
- Roselyne Leclerc, conseillère en formation, Cégep de Rivière-du-Loup
- Marie Pelletier, conseillère en formation, Cégep de Rivière-du-Loup
- Rosemarie Dallaire, professionnelle, responsable des centres spécialisés, DGEC
- Pierre Lupien, représentant des collèges du Montréal métropolitain
- Gerald Brown, directeur général, Cégep John-Abbott
- Émile Dermers, directeur général, Cégep de l'Outaouais
- Jocelyn Vallée, directeur général, Cégep de Sherbrooke
- Serge Bélisle, directeur, Service d'éducation des adultes, Cégep de Sherbrooke
- Pierre Vigneault, directeur, centre Microtech, Cégep de Sherbrooke
- Claude B. Simard, directeur, centre de métallurgie, Cégep de Trois-Rivières
- Robert Champagne, directeur adjoint, centre de métallurgie du Québec, Cégep de Trois-Rivières
- Pierre Leduc, directeur général, Cégep de Maisonneuve
- Jean-Denis Asselin, coordonnateur, Service de l'éducation des adultes, Cégep Lionel-Groulx
- Robert Guillemette, directeur, centre de matériaux composites, Cégep de Saint-Jérôme
- Pierrette Bélanger, conseillère en formation, Cégep de la région de l'Amiante
- Nicole Paquette, conseillère en formation, Cégep de la région de l'Amiante

CANEVAS D'ENTREVUE

1. LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS VOTRE CÉGEP

a. Comment votre cégep a-t-il été amené à rendre des services aux entreprises? Y a-t-il eu un élément déclencheur? Est-ce la formation sur mesure? L'initiative du cégep? Les demandes d'entreprises?

b. Comment a été définie l'offre de services du cégep? En fonction de l'expertise développée à l'enseignement régulier? à l'éducation des adultes? En fonction des besoins des entreprises? de la région? d'un secteur d'activité économique?

c. L'offre de services du cégep en est-elle une spécialisée ou généraliste? Y a-t-il des créneaux spécifiques qui sont visés?

d. Quelle est la nature exacte des services rendus aux entreprises? Quelle place occupe la formation? Y a-t-il une expertise offerte aux entreprises en matière d'aide technique, de soutien au transfert technologique, de recherche-développement? etc.

e. La prestation de services aux entreprises a-t-elle des retombées positives ou négatives à l'enseignement régulier? à l'éducation des adultes? Lesquelles?

2. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES AUX ENTREPRISES

a. Pour offrir des services aux entreprises, y a-t-il un modèle d'organisation à privilégier par les cégeps? une seule unité administrative spécifique dispensant de tels services ou plusieurs entités spécialisées? L'ensemble du cégep devrait-il être engagé dans cette offre de services?

b. Quelle est la permanence des structures dans la prestation de services aux entreprises?

c. Quels sont le rôle et la participation des départements dans la prestation de services aux entreprises?

d. Les cégeps ne peuvent offrir tous les services dans tous les domaines. Les besoins des entreprises débordent souvent le territoire d'une seule région. Quelles sont les avenues à considérer en matière de partenariat dans le réseau collégial? Les consortiums, les regroupements régionaux, le cégep maître d'oeuvre, une offre de services de l'ensemble du réseau?

e. Pour satisfaire aux nombreux besoins des entreprises, une intégration accrue des services offerts par les cégeps est-elle nécessaire, envisageable? Intégration qui permettrait d'offrir une expertise en matière de formation, de développement organisationnel, de choix d'équipement informatique, d'aide technique, de transfert technologique, etc. La collaboration avec les partenaires des autres réseaux (MEQ, MMSRFP, MICT) est-elle une avenue pour réaliser cette intégration?

3. LES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES

a. Quelle est la permanence du personnel engagé dans la prestation de services aux entreprises?

b. Les formateurs et formatrices sont-ils des enseignants et enseignantes du cégep ou viennent-ils plutôt de l'extérieur?

c. Le cégep éprouve-t-il des difficultés à recruter des ressources humaines spécialisées et compétentes?

d. Y a-t-il un mouvement de personnel du cégep vers l'entreprise privée? Si oui, pourquoi?

e. Vos ressources matérielles sont-elles adéquates pour satisfaire les besoins des entreprises?

4. LA PROMOTION DES SERVICES AUPRÈS DES ENTREPRISES

a. Le cégep fait-il la promotion des services aux entreprises? Si oui, comment?

b. Le cégep projette-t-il une image particulière pour promouvoir ses services?

c. Quelles sont les difficultés éprouvées par votre cégep en matière de promotion?

d. Le cégep est-il engagé dans des activités de développement économique de la région? d'un secteur d'activité économique particulier? Votre cégep est-il engagé dans un réseau d'affaires (chambre de commerce, commissariat industriel, organisme régional, association sectorielle, etc.)?

5. LES CLIENTÈLES ET LES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC LES ENTREPRISES

a. Votre cégep vise-t-il une clientèle spécifique en matière de services aux entreprises? PME ou grande entreprise? secteur manufacturier ou commercial?

b. Quelle est la perception première des entreprises à l'égard de l'offre de services du cégep? de l'ensemble du réseau collégial? Est-ce difficile pour le cégep de se faire reconnaître par les entreprises comme un interlocuteur valable? Les entreprises ont-elles des préjugés à l'égard des cégeps?

c. Quel type de rapports le cégep entretient-il avec ses clients? intervention ponctuelle, relation soutenue, élargissement des services rendus? fournisseur de services ou interlocuteur en développement des ressources humaines?

d. Comment envisagez-vous l'avenir des relations cégep-entreprise à moyen terme?

e. Quelle est votre plus belle réussite en matière de services aux entreprises?

f. Quelle est votre plus grand échec en matière de services aux entreprises?

6. LE MARCHÉ DES SERVICES AUX ENTREPRISES

a. Comment peut-on décrire le marché des services aux entreprises? Quelles en sont les principales composantes? la formation? le soutien au transfert technologique, etc.? Y a-t-il des créneaux porteurs d'avenir? Est-ce un marché en croissance ou en déclin? Le ralentissement économique actuel affecte-t-il ces services?

b. Quelles sont la place et la part du marché des services aux entreprises détenues par votre cégep? par le réseau collégial?

c. Qui sont les concurrents de votre cégep, du réseau collégial? Comment fonctionnent-ils? Quels services offrent-ils? Comment percevez-vous la concurrence accrue avec le secteur privé en matière de formation?

d. Dans ce marché, quelles sont les forces et les faiblesses de votre cégep? du réseau collégial?

7. LE FINANCEMENT DES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS VOTRE CÉGEP

a. La rentabilité est-elle une exigence en matière de services aux entreprises? Certains services offerts doivent-ils être délaissés à cause de leur non-rentabilité?

b. Votre cégep a-t-il investi (équipement, locaux, ressources humaines, promotion, etc.) dans les services aux entreprises?

c. Votre cégep peut-il assumer des déficits dans la perspective de devenir rentable à moyen terme?

d. Quelle est la part de l'autofinancement dans votre chiffre d'affaires?

e. Que pensez-vous du financement actuel des services aux entreprises (FME, etc.)?

f. Quelle évaluation faites-vous du crédit d'impôt à la formation du gouvernement du Québec?

g. Quelles sont les principales difficultés éprouvées par votre cégep en matière de financement?

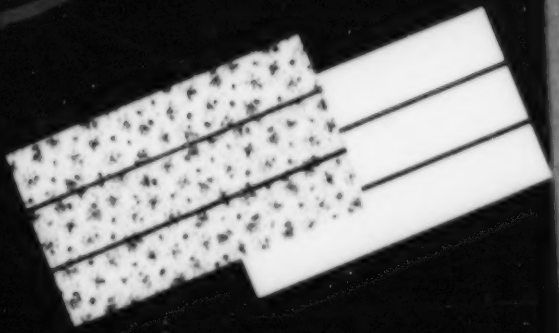
8. LES ATTENTES À L'ÉGARD DE LA DGEC

a. Avez-vous des attentes à l'égard de la DGEC? en matière de soutien financier? d'orientation? de clarification de la mission du réseau? ou autres?

9. L'AVENIR DES SERVICES AUX ENTREPRISES (2 OU 5 ANS)

a. Y a-t-il des obstacles majeurs au développement de ces services?

b. Dans l'idéal, comment imaginez-vous les services aux entreprises dans votre cégep?



1013-0187
92-0027

Direction générale
de l'enseignement collégial